



EDUARD ALEX MALAYITI

**O PAPEL DO CORPORATE GOVERNANCE EM PORTUGAL NA
RETOMA DA CONFIANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO**

LISBOA

2015



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Departamento de Mestrados

**O PAPEL DO CORPORATE GOVERNANCE EM PORTUGAL NA
RETOMA DA CONFIANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO**

Eduard Alex Malayiti

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para obtenção de grau Mestre em Gestão
Financeira

Orientador: Professor Doutor Belmiro Cabrito

LISBOA

2015

“Se a ética não governar a razão, a razão desprezará a ética”

José Saramago

“Numa economia em que o valor está cada vez mais associado a intangíveis, *o corporate governance* está intrinsecamente ligada à gestão da performance das empresas”.

João Carvalho das Neves

“O progresso humano não é, nem automático, inevitável...”

Martin Luther King, Jr.

Sumário

A presente dissertação de Mestrado aborda **o papel da *corporate governance* na retoma da confiança nas instituições de crédito**. O rescaldo da crise financeira e económica, tem-se debatido sobre o papel dos agentes económicos na sociedade, uma vez que este conceito tem evoluído de uma posição em que o objetivo primário da organização empresarial é somente criar valor para o acionista, ignorando as questões sociais no plano estratégico, definido pela organização, para uma visão em que se acredita que as empresas devem criar valor para todos os seus stakeholders.

Partimos da premissa defendida por Neves, J. C. (n.d) “numa economia em que o valor está cada vez mais associado a intangíveis, *o corporate governance* está intrinsecamente ligada à gestão da performance das empresas”. Um dos grandes desafios contemporâneos das instituições de crédito (Bancos), baseia-se na aplicação de práticas da *corporate governance* que permitam reconquistar a confiança, garantindo um crescimento sustentável, onde os administradores não se preocupem somente em maximizar os seus interesses pessoais, ignorando os interesses dos outros constituintes da organização.

A separação entre a propriedade e o controlo cria uma situação onde os interesses do proprietário e dos gestores podem divergir. O cerne da questão prende-se, essencialmente com a distribuição do exercício do poder, e com a questão da formação dos administradores.

O ponto crucial desta dissertação é analisar as melhores práticas seguidas pelas instituições bancárias, com melhores resultados, comparando com as práticas seguidas por bancos com menor resultados. No desígnio de atingir esse objetivo, selecionou-se quatro entidades bancárias, dos quais três bancos analisados a partir do seu desempenho financeiro, no que se refere a estrutura, crescimento, rentabilidade e solvabilidade, sendo que o Banco de Portugal não entra nesta análise por ser um banco supervisor.

Palavra chaves: Corporate Governance, Instituições Financeiras, Supervisão, Stakeholders, Teoria da agência.

ABSTRACT

The objective of this Master's thesis is to show the role of corporate governance in the resumption of confidence in credit institutions. The aftermath of the financial and economic crisis, have been struggling on the role of economic actors in society, since this concept has evolved from a position where the primary objective of the business organization is just creating shareholder value, ignoring the social question in the strategic plan, defined by the organization, for a vision in which it is believed that companies should create value for all its stakeholders.

We start from the premise defended by Neves, J. C (nd) "in an economy where the value is increasingly associated with intangibles, the corporate governance is inextricably linked to the management of the company's performance." One of the major contemporary challenges for credit institutions (banks) , is based on the application of corporate governance practices that allow regain confidence , ensuring sustainable growth , where administrators have as objective maximize their profit, however they not ignore the interests of other constituents of the organization.

The separation of ownership and control creates a situation where the owner and managers interests may differ. The main question is related essentially to the distribution of the exercise of power, and with the training of administrators.

The main objective of this work is to analyse the best practices followed by banks, banks whose represents better results compared to the practices followed by banks with lower results. In order to achieve these goals , we selected four banking entities , of which three banks analysed from its financial performance , as regards the structure , growth, profitability and solvency and other is the (Bank of Portugal) we don't analysed this bank, because is a supervisor Bank.

Key words: Corporate Governance, Financial Institutions Supervision, Stakeholders, Agency theory.

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos vão primeiramente a Deus, criador de tudo quanto existe, que é a fonte de inspiração de todo conhecimento, passo a citar, João 8:32: “E conhecereis a verdade, e a verdade libertar-vos-á.”

Ao meu orientador, Professor Doutor Belmiro Cabrito, por todo apoio dado, não foi fácil para realizar este sonho. Obrigado pela oportunidade, paciência e por ter confiado em mim durante este percurso. Por ter conduzido com seriedade, dedicação e, acima de tudo, por toda a correção feita ao longo do caminho.

Aos meus tios Dr. Aniceto Hamukwaya e Dra. Albertina Hamukwaya, que considero um exemplo de vida a seguir, sem vocês não seria possível essa formação. Meus tios, meus queridos pais, obrigado.

Dirijo assim o meu voto de agradecimento, ao meu pessoal e amigos da faculdade, um muito obrigado, aos Bancos pela disponibilidade em participar neste estudo. Por fim agradeço a todos, guardo-vos no meu pensamento, obrigado.

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a Deus e a minha querida mãe, apesar de ter partido cedo deixou-me um legado de vida que me orientou até os dias de hoje.

SIMBOLOGIA E ABREVIATURAS

BBVA – Banco de Bilbao Vizcaya Argentaria

B.C.E – Banco Central Europeu

B.P – Banco de Portugal

BPN – Banco Português de Negócio

C.A – Capital Alheio

CBSB – Basel Committee on Banking Supervision

C.E – Comissão Executiva

C.E.E – Comissão Económica Europeia

CEO – Chief Executive Officer

CGD – Caixa Geral de Depósitos

CMVM – Comissão de Mercado de Valores Mobiliários

CNPD – Comissão Nacional de Proteção de Dados

C.P – Capital Próprio

C.S.C – Código das Sociedades Comerciais

CTT – Correios, Telégrafos e Telefones

D.L – Decreto de Lei

E.U.A – Estados Unidos da América

IBGC – Instituto Brasileiro de Corporate Governance

IPCG – Instituto Português de Corporate Governance

L.O – Lei Orgânica

NB – Novo Banco

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico

RGIC – Regime Geral das Instituições de Crédito

RGICSF – Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades

R.O.C – Revisor Oficial de Contas

S.E.C – Securities and Exchange Commission

S.R.O.C – Sociedade de Revisor Oficial de Contas

U.E – União Europeia

Índice

Sumário.....	ii
Abstract.....	iii
Agradecimentos.....	ix
Dedicatória.....	v
Simbologia e Abreviatura.....	vi
Índice Geral	vii
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas	xi
INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I- REVISÃO DA LITERATURA – CORPORATE GOVERNANCE	2
1. Evolução do Conceito de Corporate Governance	3
1.1 Corporate Governance.....	5
1.2 Conceito de Empresa	9
1.3 Conceito de Instituição de Crédito	10
1.4 Evolução histórica das estruturas de propriedade e controlo	11
1.5 Teoria dos direitos de propriedades	11
1.6 Corporate Governance e a Gestão de Risco	12
1.6.1 Gestão de Risco	13
1.6.2 Risco Bancário	14
1.7 Teoria dos Stakeholders e Shareholders	15
1.7.1 Stakeholders	15
1.7.2 Shareholders	17
1.8 O Dever de Comunicação de Irregularidades (Whistleblowing).....	17
1.9 Os Modelos de Corporate Governance	19
1.9.1 Os Modelos de Fiscalização das Sociedades Anónimas	19
1.9.2 Modelo Latino – Conselho Fiscal Único	19
1.9.3 Modelo Germânico – Conselho Geral e de Supervisão	20
1.9.4 Modelo Anglo-saxónico Comissão de Auditoria	21
1.10 Supervisão do Sistema Bancário	23
1.10.1 Supervisão Direita e Indireta	23
1.10.2 Supervisão do Banco de Portugal	24

1.11. A Comissão de Auditoria	25
1.12 Comissão do Conselho de Administração	25
1.12.1 Remuneração dos Executivos	27
1.12.2 Os Problemas Associado à Fixação de Remuneração Variável	28
1.13 Divulgação da Informação e Transparência	28
1.13.1 Dever de Assistência	29
1.13.2 Evidência das Limitações da Corporate Governance	30
1.14 Os Códigos de Bom Governo	30
1.14.1 Os Princípios da OCDE e Relação ao Corporate Governance.....	31
1.14.2 Os Princípios da CBSB sobre o Governo das Organizações Bancárias	32
1.14.3 O Relatório de Winter	34
1.14.4 Relatório de Cadbury	34
CAPÍTULO II – CORPORATE GOVERNANCE NO MUNDO	36
2 Desenvolvimento da Corporate Governance no Mundo	37
2.1 O Governo das Sociedades em Portugal	37
2.1.1 Contexto Jurídico	37
2.1.2 Contexto Sócio - económico	37
2.2 Corporate Governance nos Estados Unidos	37
2.3 Corporate Governance no Japão	38
2.4 Corporate Governance na Alemanha	39
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	41
3 Metodologia	42
3.1 Formulação do problema e a questão de investigação	42
3.2 Natureza de Estudo	43
3.3 Objetivo e justificação da investigação	43
3.4 Objeto de estudo	44
3.5 Sujeito de estudo	45
3.6 Instrumento de recolha e técnica de análise de dados	46
3.7 Pergunta de Partida	46
CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	49
4 Apresentação e Análise de dados.....	50
4.1Caraterização do contexto	51

4.2 Apresentação dos entrevistados	56
4.3 Importância da formação para os entrevistados	56
4.4 Influência da Corporate Governance na tomada de decisões	59
4.5 Processo de decisões e prevenção de fraudes	66
4.6 Novos Investimentos e/ou clientes	69
4.7 Fatores que levaram a quebra da confiança.....	72
CONCLUSÃO	74
Referências Bibliograficas	81
Anexo 1 – Plano de Entrevista	87
Anexo 2 – Analise de Conteúdo	90

Lista de Figuras

Figura 1: Visão Sistemática da Corporate Governance	7
Figura 2: Modelo Pluralista de Governo Societário	16
Figura 3: Modelo Latino – Conselho de Fiscal Único	20
Figura 4: Modelo Germânico – Conselho Geral e Supervisão	21
Figura 5: Modelo Anglo – Saxónico Comissão de Auditoria	22
Figura 6: Estrutura de Governo Societário do BBVA.....	52
Figura 7: Estrutura de Governo Societário da CGD.....	53
Figura 8: Estrutura do Governo Societário do BP.....	54
Figura 9: Estrutura do Governo Societário do NB.....	55

Índice de Tabelas

Tabela 1: Pesquisa de defesas contra o takeover em nove países	8
Tabela 2: Indicadores Referentes a Estruturas, crescimentos, rentabilidade e solvabilidade..	51
Tabela 3: Apresentação dos interlocutores privilegiados	56

INTRODUÇÃO

O Corporate Governance ocupa atualmente um lugar de destaque nos cursos de gestão financeira e também na formação de juristas e consultores. O interesse da disciplina é hoje um interesse renovado, com especial destaque para as suas implicações nas instituições de crédito e sociedades financeiras. Analistas mundiais, como Gillan (2006) estão hoje de acordo que muitas das falhas de gestão e até mesmo os resultados financeiros podem derivar de problemas de gestão, de conflitos de interesses, de faltas de informação, enfim, dos chamados problemas de governação.

Os escândalos financeiros dos últimos anos ocorridos em instituições bancárias de topo nacional e internacional tornaram a opinião pública mais desconfiada nas mesmas, pelo que, para o sistema bancário se reerguer, torna-se imperativo reestabelecer a confiança na gestão dos bancos. Ora, para isso, é imprescindível a criação de mecanismos de governação mais apertados e rigorosos, que permitam um controlo mais interdependente entre os vários órgãos das instituições.

É este o tipo de análise a que me proponho na presente investigação académica. Reconheço as limitações a todos os níveis a que me encontro sujeito para levar a cabo tamanha empresa, mas é um desafio que aceito de bom grado e que espero seja útil ou pelo menos interessante a quem se interessa por tais matérias.

Assim, através da exposição teórica de autores versados na temática, complementada com conclusões que retirámos de entrevistas a participantes no sistema bancário, procuramos relacionar as boas e más práticas de governação bancária com a maior ou menor confiança que os mercados em geral possuem no mesmo. Para isso, procurámos fazer uma análise quantitativa dos resultados de várias instituições bancárias, mas sobretudo e primacialmente, uma análise qualitativa.

Com efeito, não se trata apenas nem principalmente, de uma análise de números, mas antes, por assim dizer, uma análise de “popularidade”, isto é, da confiança que cada instituição é capaz de gerar na sua atividade através dos seus mecanismos de governação. É que a confiança, em um valor inestimável.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA – CORPORATE GOVERNANCE

1 Evolução do Conceito de Corporate Governance

O Corporate Governance ganhou uma nova dimensão com a eclosão da recente crise económica e financeira. Após as fraudes financeiras em que empresas como a Enron, World com, Parmalat, entre outras, despertou atenção para as fraquezas do conselho de administração e para aumentarem a sua capacidade de exercerem o controlo, a gestão das companhias passou a ser uma preocupação do Corporate Governance, pois os escândalos proporcionados por essas entidades destabilizaram os mercados de capitais. As más práticas dos governos das sociedades têm sido alvo de duras críticas e são consideradas os responsáveis pela diminuição da confiança dos investidores no mercado (Davies, 2007).

As boas práticas do Corporate Governance são capazes de atrair os investidores e garantir proteção dos direitos dos acionistas, equidade nos tratamentos das partes interessadas ou os stakeholders do negócio, e na divulgação da informação com qualidade e ética. Com atracção desses investidores o mercado passa a ter maior número de investidores, aumentando a liquidez das ações e, desta forma, incentivando o número de emissões e de ofertas públicas (Davies, 2007).

Sabe-se que o Corporate Governance desenvolveu-se com o objetivo de seleccionar problemas de agência, discutido por Jensen & Meckling (1976).

Segundo Berle & Means (1932) o crescimento da empresa submete-se na necessidade de captação de grandes quantidades de recursos, o que tornou possível o aumento dos números de sócios das empresas. Com o crescimento acelerado de sócios, as empresas alcançaram as metas desejáveis. Contudo, alcançando dimensões que impossibilitavam um só membro ou uma só família a cargo da gerência, emergiu a necessidade de capital humano especializado em administração. É o princípio da doutrina de separação entre propriedade e controlo.

Berle & Means (1932) defendiam uma visão moderna de propriedade que foi aceite por algum tempo. Estudos recentes nessa área contrariaram essa tendência ao concluir que a propriedade concentrada prevaleça pelo mundo.

Sheifer & Vishny (1997); La Porta et al (1999) sustentam que com o passar do tempo as empresas com estruturas de propriedade concentrada tornaram-se uma realidade, surge um novo problema, relacionado com os acionistas minoritários. O facto de existir acionistas com

controle acalma de certa forma o problema da separação de propriedade e controle, assim como os conflitos de interesse entre gestores e acionistas, sabe-se que os acionistas com controle exercem maior poder e incentivos para monitorar os gestores e exercer autoridade sobre as decisões da empresa, por sua vez evitando comportamentos impróprios por parte dos gestores.

Alwi (2009), citado por Esperança, Sousa, Soares, & Pereira (2011) argumenta que os acionistas com controle poderão tentar extrair benefícios privados do negócio à custa dos acionistas minoritários. Pois os acionistas majoritários não acarretam a totalidade dos riscos de negócios, é dividido com os demais acionistas.

Ao contrário da teoria de Agência que se centra na relação entre propriedade e controle, a teoria dos stakeholders preocupa-se com todas as partes interessadas na empresa, assim como, fornecedores, clientes, trabalhadores, acionistas, administradores, comunidade e o estado. Segundo Davies (2007) a teoria do governo das sociedades é baseada num sistema que serve para otimizar os contributos de várias partes distintas para um só fim abraçado por todas as partes.

De acordo com a OCDE (1999) o Corporate Governance centra-se essencialmente em princípios de justiça, transparência e responsabilização. Os princípios realçados pela OCDE têm salientado a importância da limitação de comportamentos fraudulentos, dentro de condutas baseadas na igualdade (Justiça), na divulgação da informação atempadamente seguindo critérios de rigor (transparência).

Rodrigues (2008); Betch (2003) realçam que as razões que contribuíram para o interesse do tema foram:

- A crescente vaga mundial de privatizações nas duas últimas décadas (1980-2000).
- Fundos de pensões de reforma e crescimento das poupanças privadas
- Desregulamentação e integração dos mercados de capitais
- Crise do leste Asiático (1997-1998) que projetou o tema do Corporate Governance para os mercados emergentes.
- Uma serie de escândalos nos E.U.A e na Europa que levou diversas empresas a falência.

As boas práticas do Corporate Governance são essenciais para garantir a confiança dos investidores, credores e os restantes interessados na informação da empresa (Stakeholders). Os investidores já perceberam os benefícios proporcionados e estão a investir em empresas que disponham de boas práticas (Davies, 2007)

Os investidores e académicos da área, como por exemplo Mallin (2004); Blair (2003); Brown & Caylor (2004) afirmam que há relação entre boas práticas do corporate governance com as ações proporcionam maior retorno e menor risco, comparado com empresas que não aplicam tais práticas. Embora que não existam abordagens formais que comprovem esta relação. Sabe-se que tais práticas são capazes de atrair números elevados de investidores no mercado.

1. 1 Corporate Governance

“De acordo com Richard, Ealls (1960) citado por Esperança, Sousa, Soares & Pereira (2011) os primeiros termos sobre o Corporate Governance na literatura surgiram para patentear a estrutura e funcionamento das políticas empresárias. Apesar de até no final do século XX os conceitos se concentrarem particularmente em aspetos financeiros, a sua posterior.

Evolução resultou numa visão abrangente do tema. Num panorama mais restrito, o Corporate Governance centraliza-se nas relações entre gestores, administradores e acionistas tendo em vista a redução dos conflitos de interesse entre acionistas e gestores, como referem Rezae & Riley (2009). Este aspeto é essencialmente presidido para os acionistas com vista a responder inquietações de cariz financeiro, tal como os riscos relacionados com os investimentos efetuados pelos acionistas e o seu retorno e monitorização.

Porém, os acionistas não podem vigiar constantemente os gestores para verificar se os gestores estão a defender os interesses dos acionistas em detrimento dos seus interesses. Por isso, os bons sistemas de corporate governance visam garantir os valores dos acionistas Brealey, Myers, & Allen (2007).

As definições mais abrangentes vão para além dos interesses dos acionistas, considerando também os interesses dos restantes constituinte (stakeholders). Segundo a OCDE

(2004) uma das definições amplamente utilizada e fiel representante desta perspectiva mais abrangentes é:

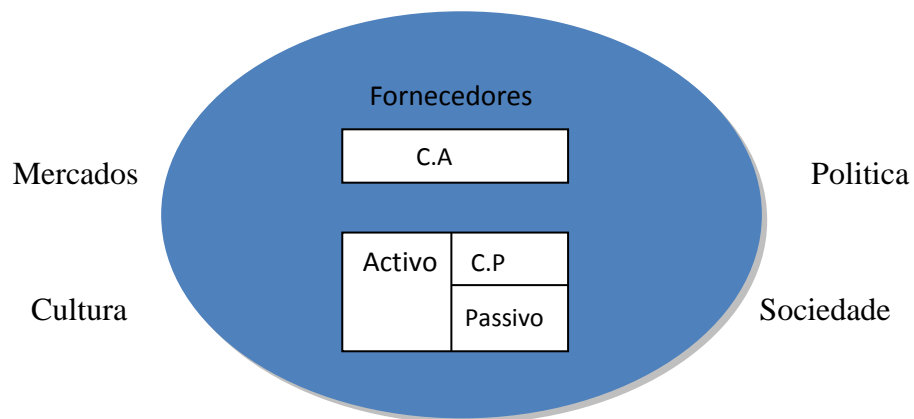
“ O Corporate Governance envolve um conjunto de relações entre a gestão de uma empresa, o conselho de administração, os acionistas e os restantes constituintes. O Corporate Governance também fornece uma estrutura através da qual os objetivos da empresa são estabelecidos e os meios atingir e de monitorizar o desempenho são determinados.” (OCDE, 2004, pp. 36)

O IPCG e o IBGC também sugerem definições para melhor compreender esta temática:

“ A expressão «governo das sociedades» designa, precisamente, o conjunto de estrutura de autoridade, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as Responsabilidades sociais que estão subjacentes a sua existência” (Silva, Vitorino, Alves, Cunha, & Monteiro ,2006, pp. 36).

Como referem Fama & Jensen (1983) apesar dos inúmeros esforços para compreender o conceito, ainda é muito vago e não consensual. Contudo, existem determinados pontos de concordância. Em primeiro lugar é aceite a existência de conflitos de interesse, ou seja, segundo Jensen & Meckling (1976) o problema da gerência, resulta da separação de propriedade e gestão. Em segundo lugar, é reconhecida a inaptidão para a resolução destes problemas através da elaboração de contratos completos entre as partes em conflito, devido, assimetria de informação e os custos de transação.

Figura 1. Visão sistemática do *Corporate Governance*



Fonte: Gillan (2006)

Podemos levantar a seguinte questão: por que razões os acionistas não impõem os seus próprios objetivos quando os administradores não atuam como seus agentes? A resposta é que os mercados não – anglo – americanos não se caracterizam pela corporativa de um voto por ação. Ao contrário, a regra é de classes duplas de acionistas com direito a voto e restrições de quantas ações podem votar. Além disso, existem muitas outras defesas de *antitakeover* que dificultam a substituição da administração, exceto por pressão interna do conselho administração (Eiteman, Stonehill, & Moffett, 2002).

Tabela 1 – Pesquisa de defesas contra o takeover em nove países não – anglo – americanos.

Tipo de defesa contra o takeover.	Países da pesquisa nos quais a defesa é utilizada.
Classes duplas de capital votante.	Dinamarca, França, Holanda, Noruega, Alemanha, Suíça, Finlândia e Suécia.
Restrições nos números de ações que podem ser votadas	Alemanha, Suíça, Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia.
Restrições na propriedade de ações por estrangeiros.	Japão e Suíça
Provisões nos estatutos sociais da companhia que podem exigir um voto supernajoritário em uma oferta de takeover	Japão, Suíça e Alemanha.
Vender uma série extraordinária de capital votante ou conversível dando preferência a investidores estáveis ou amistosos	França, Japão, Holanda, Noruega, Suíça e Alemanha
Encontrar um “white Knight	França, Suíça e Holanda
Controle por fundação	Dinamarca, Holanda, Suíça, Finlândia e Suécia
Formar uma aliança estratégica e/ou ter um conselho diretor interligado	França, Japão, Holanda, Noruega, Alemanha e Suécia
Confiar em uma rede de relações pessoais íntimas, isto é, que pertençam à “elite governante.	Dinamarca, França, Japão, Holanda, Noruega, Suíça, Alemanha, Finlândia e Suécia
Regras de governo controlando a concorrência e os monopólios	França, Holanda, Alemanha, Dinamarca, Noruega, Finlândia e Suécia
Não revelar níveis de propriedade.	Todos os nove países

Fonte: Eiteman, Stonehill, & Moffett (2009).

O quadro mostra uma pesquisa sobre defesas contra o *takeover* em nove países não – anglo – americanos. Ela mostra que classes duplas de capital votante são dominantes em oito dos nove países. O capital votante está geralmente sob o controle dos seus fundadores, de uma fundação ou de investidores simpatizantes da administração existentes. Outras dez defesas contra o *takeover* estão listadas juntamente com os países em que elas são utilizadas. Observe, em particular, a importância das alianças estratégicas (8) e da relação pessoal íntima (número 9) (Eiteman, Stonehill, & Moffett, 2009).

1.2 Conceito de Empresa

As empresas podem ser determinadas e conceptualizadas de diversas formas. Uma das vias possíveis consiste em representa-las como conjunto de contratos e de relações Jurídicas que permitem, pelo menos, em determinadas formas de sociedades, delimitar a responsabilidade dos donos. Com a existência e a criação de sociedades anónimas pretende-se separar a esfera patrimonial inerente à atividade da empresa. As empresas podem ser vistas como esfera jurídicas autónomas, no âmbito das quais se procede à realização de atividades económicas decididas e organizadas de acordo com uma determinada estrutura hierárquica de tomada de decisão (Silva, Vitorino, Alves, Cunha, & Monteiro, 2006).

Segundo Borges, Rodrigues, & Rodrigues (2010) define a empresa como sendo, células base da atividade económica, entendidas como conjunto organizados de meios matérias e humanos, orientados para a produção de bens e serviços.

A produção de bens e serviços tem por finalidade geral satisfazer necessidades e criar valor para os múltiplos stakeholders da empresa, mas também afetado pela forma como esta é exercida; os acionistas pelos resultados financeiros, enquanto retorno do investimento realizado; os empregados pela situação retributiva e pelo bem-estar profissional; os clientes pela qualidade dos produtos e serviços adquiridos; os credores pelo cumprimento dos compromissos assumidos; o estado pelos níveis de retribuição que lhe são devidos; a sociedade em geral pelo impacte ambiental, económico e social Borges, Rodrigues, & Rodrigues (2010)

Segundo Anastácio (2010) no Manual de *Legislação de Concorrência*, no art. 2º, nº. 1, “ considera-se empresa, para efeitos da presente lei, qualquer entidade que exerça uma atividade económica que consista na oferta de bens ou serviços num determinado mercado, independentemente do seu sentido jurídico e do modo de funcionamento.

1.3 Conceito de Instituição de Crédito

Segundo Manso (2010) define o conceito de Banco (instituição de crédito), num sentido estrito, “todos os domínios afetos às Sociedades Financeiras e de investimento, Instituições de créditos e suas respetivas atividades, enquanto, num sentido lato, poderá estender-se, já, nos campos das Bolsas e do Mercado de Valores. O art. 2.º, do RGICSF, define Instituições de crédito como empresas cujas atividades consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria interveniente a concessão de crédito. São também instituições de crédito as empresas que tenham por objeto a emissão de meio de pagamento sob forma de moeda eletrónica.

Os bancos são uma espécie de instituições de crédito (artigo 3º do RGICSF), que reveste a forma de sociedade anónima segundo o (artigo 14.º, nº1, alínea b) do RGICSF), com característica universal em matéria de prestação de serviços financeiros, com descreve o artigo 4.º, nº1 do RGICSF e nos artigos 290.º e 291.º da CMVM. Neste contexto os bancos são sociedades comerciais que podem dedicar-se a uma multiplicidade de atividades financeiras, incluem a prestação de conselhos de investimento, a gestão de carteiras, a negociação por conta própria, a receção e a transmissão de ordens de investimento, assim como a recessão de depósitos, a concessão de crédito e a emissão e gestão de meios de pagamentos.

No cenário atual, os bancos não se limitam, por regra, a receber depósitos e a conceder crédito. Dedicam-se também à investimentos bancários, seja diretamente, seja como ponto de entrada para outras sociedades do mesmo grupo (Câmara et al., 2011).

De acordo com Athayde (2009), citado por Cordeiro (2010) define Direito Bancário como um conjunto de normas e de princípios jurídicos conexions com a banca, e mais adiante acrescenta que “ o Direito bancário é um direito especializado no tratamento do dinheiro. De qualquer sociedade humana dotada de separação de funções contém pessoas e instituições vocacionadas para atuar no domínio d moeda ou, mais latamente, no dinheiro.

1.4 Evolução histórica das estruturas de propriedade e controle

Na idade Moderna, as empresas eram caracterizadas pela sua pequena dimensão, propósitos muito singulares, um reduzido número de proprietário, que eram frequentemente também os gestores da empresa. Larner (1966) defende que devido a ausência de um mercado organizado, as ações eram somente transferidas entre amigos e familiares, e naturalmente, os acionistas encontravam-se fortemente envolvidos e comprometidos com o desempenho da empresa, dada a dificuldade em vender as ações em caso de insatisfação Hirschman (1978). Numa fase fortemente influenciada pelo mercantilismo e caracterizado pela competitividade por monarcas medievais pelo controle, as organizações eram consideravelmente diferentes daquilo que são atualmente.

A industrialização acelerou o processo de modernização. O seu sistema legal tornou-se mais flexível e ajustado à época possibilitando os gestores e os proprietários de responsabilidades limitada. A observação de uma significativa onda de privatizações levou a inauguração de bolsas de valores nos E.U.A e em algumas capitais europeias e de responder as necessidades dos investidores (Pistor & Xu, 2002).

1.5 Teoria dos direitos de propriedades

A teoria dos direitos de propriedade concentra-se na analogia da agência, sendo esta a relação entre o principal (acionista) e o agente (Gestor), na qual uma das partes age em nome de outra a pedido do próprio (Acionista). Devidos os diferentes interesses, o principal problema resulta da potencial emergência de conflitos de interesse entre as partes, e no facto de atividade de monitorização necessária para que estes conflitos sejam restringidos acarretar importantes custos (Esperança et al. 2011).

Para Jensen & Meckling (1976) a relação principal/agente é conduzida através de contratos. Entretanto, sabendo o pressuposto da racionalidade limitada, torna-se impossível conceber um contrato completo que elimine os possíveis conflitos. Adicionalmente, dado o custo de elaborar os contratos. Desta forma, devido a impossibilidade das regras que moldam a relação de agência dentro da organização estarem completas, o agente possui margem para a

gestão do capital do principal, agir em seu próprio benefício em detrimento dos interesses do principal.

Os conflitos de interesses constituem a gênese do «problema de agência», Torna-se necessário perceber que tipo de conflito pode existir, bem como as suas consequências. Os conflitos de interesses não são exclusivos do problema de agência entre gestores e acionistas, podendo também ocorrer em qualquer outra relação de agência. Neste âmbito, os conflitos mais evidentes são aqueles entre os gestores e acionistas e entre acionistas majoritários e minoritários (Esperança et al. 2011).

Razões típicas para a existência de conflitos de interesse entre gestores e acionistas incluem remuneração, a aversão ao esforço por parte dos gestores, na preferência de riscos e os diferentes horizontes temporais. Para prosseguirem os seus interesses, os gestores podem adotar comportamentos oportunistas que permitam a extração de benefícios privados às custas dos acionistas (Esperança et al. 2011).

Dick & Zingales (2004) identificam a extração de regalias como a forma mais visível dos gestores utilizarem o seu poder discricionário em benefício próprio, podendo traduzir-se, por exemplo no uso de veículo de transporte da empresa para fins pessoais ou financiamento de viagens pessoais pela empresa.

1.6 Corporate Governance e a Gestão de Risco

De acordo com Quaresma (2011), o sector bancário está sujeito a uma ampla gama de riscos complexos, incluindo os riscos relativos aos créditos, liquidez, concentração de exposição, as taxas de juros, câmbios, liquidação e operações internas. As consequências da má administração dos riscos podem ser graves, não só para os bancos individualmente mais também para o sistema financeiro no seu todo.

Smith & Stulz, (1985) e Stulz (1984), citados por Quaresma (2011), salientam em aversão ao risco dos executivos como fator culpável para o interesse das empresas em matéria de gestão de risco. A ideia centra-se na teoria de Agência e nos conflitos de Interesses entre acionistas e administradores. Ao separar-se propriedade de controlo, emerge o problema de

garantir que a conduta dos executivos esteja alinhada com o princípio de maximização de valor para o acionista.

Jensen & Mickling, (1976), relatam situações onde esses executivos procuram seu próprio benefício, sabendo que há imperfeições de controlo e diferente exposição ao risco. Os acionistas têm o poder de diversificar o seu portfolio, assumem e preocupam-se apenas com o risco sistemático (mercado), já os gestores estão preocupados com o risco geral da empresa, por dois motivos.

O primeiro é pelo facto de uma fração da sua remuneração estar relacionada aos conhecimentos técnicos intrínsecos à sua pessoa, assim como a sua remuneração esta relacionada com o tipo de atividade desempenhada, dificultando qualquer forma de diversificação (Fama, 1983).

O segundo motivo reside no risco de reputação assumido pelo gestor. Como título de exemplificação, a não reversão de posições financeiras as críticas influenciam negativamente a capacidade de ganhos futuros dos mesmos. (Fama, 1983)

Tufano, (1996), citado por Quaresma (2011) afirma que ainda que se mantenha constante o percentual de riqueza e de risco dos gestores vinculado ao desempenho da firma, haverá perfis diferenciados de gestores e aqueles mais avessos ao risco, serão mais propensos a adotar políticas de proteção.

1.6.1 Gestão de Risco

Carvalho (2009) faz referência do autor Moreau (2003) que define Risco como sendo uma ameaça de um acontecimento, uma ação ou inação que pode afetar a capacidade da empresa atingir os seus objetivos estratégicos de forma a comprometer a criação de valor. Em termos genéricos, este conceito de risco consiste na probabilidade de ocorrência de eventos cujas consequências atenuem as perspetivas de concretização de objetivos debuxados para uma determinada variável, quer financeira ou não.

O risco depara-se em todas as organizações, autonomamente do seu tipo ou dimensão, e pode resultar de fatores quer externos, quer internos. A norma internacional ISO/FDIS31000:2009, que estabelece os princípios e linhas de orientação relativas à gestão

do risco, define-o como sendo “effect of uncertainty objectives”, ou seja, o efeito da incerteza nos objetivos (CMVM, 2014).

O risco é, muitas vezes, caracterizado pela referência aos eventos potenciais e aos impactos dos mesmos ou a uma combinação entre estes dois fatores. Atenta a natureza das atribuições e competências da CMVM optou-se por fazer uma avaliação dos riscos de gestão, incluindo riscos de corrupção e infrações conexas em todas as atividades desenvolvidas por esta Comissão e não apenas às atividades que, conforme referido na Recomendação do CPC de 1 de Julho de 2010, revelam um maior risco, a saber: contratação pública e concessão de benefícios públicos (que assume uma natureza puramente residual) (CMVM, 2014).

1.6.2 Risco Bancário

Segundo Câmara et al. (2012) afirma que o risco de insolvência bancária adquiriu uma renovada atenção com a crise financeira iniciada em 2007, devido a insolvência ocorrida em bancos como o Fortis, Lehman Brothers Holding Inc. Landsbanki e o Banco Privado Português, o Northern Rock (Reino Unido), AIG, (E.U.A) e o BPN. Em termos gerais, esta sequência de episódios deteriorou a confiança no sistema bancário e prejudicou o funcionamento interbancário. O autor defende que a insolvência constitui um ciclo natural das empresas, e o sistema bancário não deve constituir exceção. A insolvência deve ocorrer, também na esfera bancária. O contrário significa uma distorção inadmissível à concorrência.

De acordo com Athayde (2009) o risco relacionado com à concessão de crédito corresponde, à condição de incumprimento por parte do devedor. Tal risco será tanto maior quanto maior for a concentração dos beneficiários de crédito ou, dizendo de outra forma, quanto menos estiver repartido. Começamos por examinar o conceito e o regime dos chamados “grandes riscos”.

Athayde (2009) defende que os risco constituem limites prudenciais quase universalmente aceites e expressamente referidos pela lei portuguesa os que versam sobre:

- Regime dos riscos de crédito, designadamente no que respeita à concentração;
- Constituição de provisões destinadas à coberturas de riscos de créditos ou de quaisquer outro risco ou encargos

- Cobertura das obrigações alheias e, em geral, de quaisquer responsabilidades perante terceiros;
- Tomadas firme de emissões de valores mobiliários para subscrição indireta ou prestação de garantias à colocação de tais valores.

1.7 Teória dos Stakeholders e Shareholders

1.7. 1 Stakeholders

Segundo Allen & Zahao (2007) citado por Rodrigues (2009) o Corporate Governance em países anglo-saxónicos, como E.U.A, Reino Unido, Canada e Austrália, evidencia-se na maximização da riqueza dos acionistas, países como Japão, Alemanha e França estão preocupados com o grupo mais abrangentes de constituintes para além dos acionistas, incluindo os empregados da organização, fornecedores, entre outros.

O conceito de Stakeholders, foi popularizado por Freeman (1984). Esta abordagem surgiu no decurso da década de 1990, como resultado do ativismo dos acionistas com o propósito e contemplar o conjunto das relações que a empresa mantém com as restantes. Sabendo que atividade organizacional, envolve um número elevado de pessoas organizadas de diferentes modos que procuram atingir os seus fins.

O autor Freeman (1984) definia Stakeholders como sendo um grupo ou individuo que possa afetar ou ser afetado pela organização dos objetivos de uma organização, ou seja, todas as partes interessadas, que têm ou podem vir a ter envolvimento ou interesses nas atividades desenvolvidas por uma organização.

Para Philips (1999) a definição de Freeman (1984) não é contudo precisa. Baralha duas classes diferentes de partes interessadas, as quais exigem uma gestão diferenciada: as que podem afetar a organização e as que são afetadas pela organização.

Todavia, as partes não interessadas também devem ser consideradas nas decisões de gestão, não porque tenham legitimidade, senão pelo impacto que podem exercer sobre o desempenho da organização ou pelo interesse que podem representar (Philips, 1999).

Ferrary & Pesqueux (2004) considera que os stakeholders são vistos como uma comunidade de menção, com base num preceito de reconhecimento do modelo económico, político, social entre outros. Esta forma de abordar a questão constitui a riqueza pluralista, permitindo que um indivíduo possa ser, ao mesmo tempo, cidadão, acionista, empregado e cliente, inserindo-se assim numa sociedade de rede.

Em contraste ao modelo MRA, os mercados de património líquido do Japão e do continente europeu caracterizam-se pela filosofia de que o objetivo de uma empresa deve ser maximizar a riqueza da própria empresa. Dessa forma, ela deve tratar os acionistas da mesma maneira que trata outros grupos de interesses da companhia, como administração, funcionários, comunidade local, fornecedores, credores e até mesmo o governo. O objetivo é ganhar o máximo possível no longo prazo, mas reter o suficiente para aumentar a riqueza da companhia para benefício de todos os grupos de interesse. Este modelo também é conhecido como modelo de capitalismo de stakeholders (Eiteman, Stonehill & Moffett, 2002).

Figura 2 – Modelo pluralista de Governo das sociedades



Fonte: Donaldson & Preston (1995). Adotado.

Modelo apresentado por Donaldson & Preston (1995) citado por Rodrigues (2009) destaca o impacto mútuo das relações entre as partes interessadas e a organização, não existindo propriedade pré-estabelecida em relação aos interesses de qualquer parte interessada.

1. 7. 2 Shareholders

Segundo Silva, Vitorino, Alves, Cunha, & Monteiro (2006) ao conjunto alargado de agentes económicos com interesses legítimos numa dada empresa dá-se usualmente a designação anglo-saxónica de “stakeholders” sendo os acionistas designados por “shareholders”. O propósito final do governo das empresas é assegurar que estas são permanentemente geridas tendo em vista o cumprimento eficaz e eficiente dos objetivos com que foram constituídas e são mantidas. Coloca-se, porém, o problema de saber com que objetivos as empresas são ou devem ser geridas.

Brealey & Myers (2004) afirmam que o administrador financeiro deve proceder em interesse dos proprietários, que têm como objetivo maximizar a riqueza dos acionistas. Teoria dos shareholders ou teoria da maximização da riqueza dos acionistas é ligada às teorias de finanças e de economia.

De acordo com Câmara verifica-se que a conceção do shareholder vem perdendo terreno para a do stakeholder value, o que se quer dizer pela última é que outros interesses para além dos acionistas, devem ser levados em consideração. Ministra-se disto, que, o contratualismo e o institucionalismo continuam visíveis, mas com uma nova roupagem.

1.8 O dever de comunicação de irregularidades (Whistleblowing)

De acordo com Transparency Internacional (2009) a palavra inglesa “Whistle Blowing” tem sido enunciada em várias jurisdições nas recentes medidas legislativas tendentes a proteger as pessoas que revelam ilegalidades perpetradas no seio de uma organização. Na tradição anglo-saxónica, considera-se que uma pessoa “fez soar o alarme” se trouxe à atenção da autoridade ou do publico algum comportamento ilícito que tenha ocorrido ou sido promovido por uma organização na qual o denunciante é trabalhador ou de alguma forma relacionado. O comportamento típico em causa é aquele em que o denunciante faz a denúncia, acreditando na veracidade das informações que revela da ilegalidade, a uma autoridade ou a um jornalista, ou seja a uma entidade exterior.

Segundo Janet & Miceli (n.d) citado por Câmara (2011) define Whistle Blowing como sendo a revelação por membros de uma organização (atuais ou no passado) de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas ocorridas dentro da esfera de controlo do empregador, a pessoa ou organizações que poderão intervir.

James & Jacob (2008) citado por Câmara (2011) o estímulo de denúncia interna de irregularidades (Whistleblowing), começou a ganhar importância há uma década, altura em que os escândalos contabilísticos Enron e Worldcom foram detetados graças à investigação e a comunicação efetuada por trabalhadores dessas empresas. Desde então, análise destes mecanismos tem vindo a sofrer modificações. Devidas as inúmeras denúncias infundadas, sobretudo quando são protegidas pelo anonimato.

Nos E.U.A que aplicaram sistemas de Whistleblowing obrigatório, estudos mostraram que a percentagem de denúncias credíveis é muito baixa (em média 10%). Ficaram documentados múltiplos casos de pessoas cuja carreira profissional derivou na ruína por acusações difamatórias. Mercê desta delimitação, entre nós a Comissão Nacional de proteção de Dados (CNPd) ponderou a propósito que, pela gravidade que pode representar para os proprietários dos dados e para o princípio de boa-fé, lealdade e confiança, os sistemas de denúncias deveriam ser circunscritos apenas nos domínios da contabilidade, da auditoria, da prevenção da corrupção e do crime bancário e financeiro (Câmara, 2011).

A recente alteração ao Regime Geral bancário, promovido pelo DL nº 31-A/2012, 10 de Fevereiro, vai mais longe. Refere-se ao artigo 116º al F, do RGIC, sobre deveres de comunicação, combina de um lado, deveres de comunicação das instituições de crédito, e, do outro lado, deveres de denúncia a cargo de pessoas singulares. As instituições de crédito estão obrigadas a comunicar imediatamente ao Banco de Portugal quando se encontrem, por algum motivo, em situação de desequilíbrio financeiro ao abrigo do art. 116º-F, nº 1. O nº 2 do mesmo artigo, foi estipulado um catálogo de situações que geram deveres de comunicação ao Banco de Portugal por parte dos responsáveis dos órgãos de administração e de fiscalização.

1. 9 Os Modelos de Corporate Governance

1 9. 1 Os Modelos de Fiscalização das Sociedades Anónimas

Segundo Weimer & Pape (1999) o modelo de governo das sociedades é determinado por referência a um quadro conceptual específico de um país, com os fatores culturais a determinar os padrões de referência das partes interessadas e a influenciar a tomada de decisão.

São Modelos complexos, cuja proveniência deriva da articulação da dinâmica económica, dos contextos políticos e culturais regulamentados com base no seu próprio país. Entretanto, não existem modelos superiores a outros, o que existe são pontos fortes e fracos em cada um deles. Na sua modelação, os poderes públicos e reguladores devem ter em conta as condições económicas, sociais, jurídicas e culturais próprias de cada país (OCDE, 1999, 2004).

Os modelos de Fiscalização atualmente disponibilizados às sociedades anónimas não são mais do que uma reformulação modernizada dos modelos anteriores, nomeadamente do clássico e do germânico, em harmonia com as Diretivas nº 2006/43/CE, de 17 de Maio, em sintonia das melhores práticas sugeridas pelos princípios de Governo das Sociedades, internacionalmente aceites e no sentido de possibilitar a segregação funcional da fiscalização política da instituição em relação à fiscalização financeira do Governo.

A escolha deste modelo encontra-se, contudo, indisponível para as sociedades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado e ainda para as chamadas “grandes sociedades anónimas “Aqueles que, não sendo totalmente dominadas por outras sociedades.

1. 9. 2 Modelo Latino – Conselho Fiscal Única

Segundo Câmara., e tal. (2011) o modelo latino elementar equivale, em grande parte ao anterior modelo monista de Conselho de administração e fiscal único ou conselho fiscal, que por sua vez integra um revisor oficial de contas (ROC). Este modelo é o único dos governos societários que não prevê a separação entre as funções das políticas de fiscalização

das sociedades e de fiscalização das contas, sendo que ambas as funções são fiscalizadas conjuntamente pelo fiscal único ou o conselho fiscal. Este modelo é predominantemente eleito pelas sociedades eminentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado e ainda para as chamadas “grandes sociedades anónimas”.

Figura 3: Modelo Latino – Conselho Fiscal Única



Fonte: Franco (2011)

1.9.3 Modelo Germânico – Conselho Geral e de Supervisão

Conforme Vitols (2005) referiu que a reforma introduziu não apenas a red denominação dos órgãos de fiscalização do modelo germânico ou dualista. Como também o Conselho geral passou a denominar-se por conselho de administração executivo (e os seus membros, administradores) e conselho geral e de supervisão, como um apuramento das respetivas competências, que assemelhando-se às da comissão de auditoria e do conselho fiscal nos outros modelos de governo societário.

Vitols (2005) volta a reportar-se que aqui também se impõe a separação da fiscalização política da sociedade (atribuída ao conselho geral e de supervisão) e da fiscalização financeira (atribuída ao ROC). É acentuada, neste modelo, a orientação para a criação de comissões de controlo interno. E nas sociedades de grandes dimensões foi criada

uma comissão para as matérias financeiras que se dedique especificamente às matérias de fiscalização financeira e contabilísticas que deve ser composta maioritariamente por membros independentes.

Os membros do conselho fiscal podem ser sociedades de advogados, sociedades de revisores oficiais de contas ou acionistas, mas neste último caso devem ser pessoas singulares com capacidade jurídica plena e com qualificações e experiências profissionais adequadas ao exercício das suas funções (Silva, 2007, P. 64).

Figura 4: Modelo Alemão – Conselho Geral e de Supervisão



Fonte: Monteiro., et al. (2011)

1.9.4 Modelo Anglo – Saxónico – Comissão de Auditoria

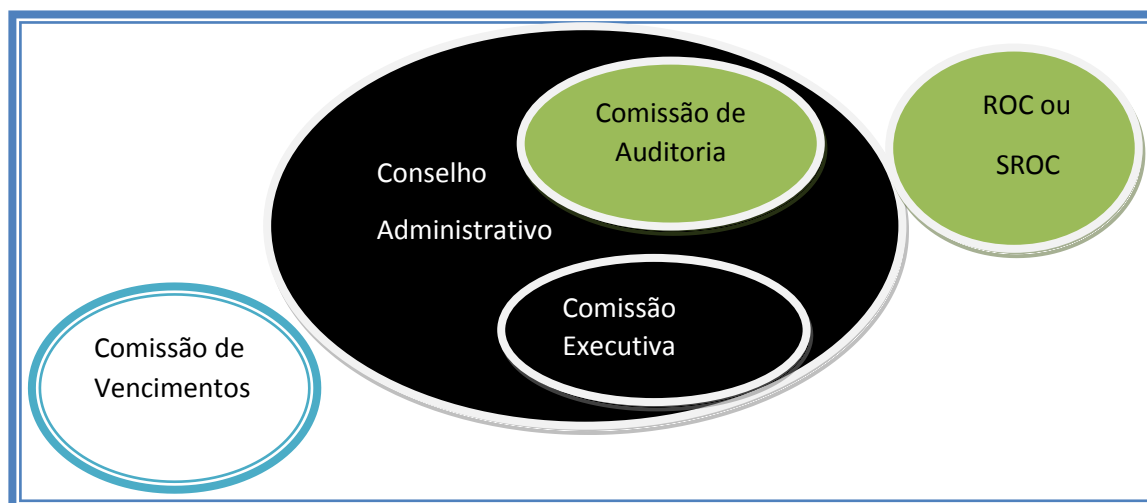
Segundo Silva, Vitorino, Alves, Cunha, & Monteiro (2006) o modelo anglo-saxónico, conforme a sua designação, encontra-se preponderante nas empresas dos estados unidos e do reino Unido, sendo caracterizado por empresas cuja propriedade se encontra dispersa por vários acionistas, o que implica que o seu poder particular é fraco, devido ao reduzido número de ações de que são proprietários, enquanto, por via da delegação de responsabilidades, o poder dos administradores é considerável.

O elemento fundamental do sistema anglo-saxónico é a convicção de que existe um mercado eficiente de controlo das empresas, o qual exerce um efeito disciplinador sobre os gestores profissionais. A ideia subjacente é a de que se as equipas de gestão forem incompetentes ou prosseguirem interesses próprios em prejuízo dos seus acionistas, as respetivas empresas não terão o seu valor maximizado, pelo que serão objeto de uma oferta pública de aquisição (takeover), na sequência da qual serão substituídas por outras mais competentes e empenhadas na criação de riqueza para os seus acionistas (Silva, Vitorino, Alves, Cunha, & Monteiro, 2006, p. 22).

Para Monteiro., et al. (2014) neste género de governo a gestão da sociedade está meramente submetida a um órgão de administração, assim como no modelo clássico. O órgão de administração, se encontra estabelecido a um órgão com funções de fiscalização que por lei designa-se de “Comissão de auditoria”

O conselho de administração destes modelos, é especificamente integrado por dois tipos de administradores. No qual são chamados administradores internos (insiders) e os administradores externos (outsiders). Dado que, os primeiros são executivos, ao passo que os segundos são, por norma, não executivos e sem ligação a estrutura interna da empresa. Segundo o autor Monteiro., et al (2014) os administradores externos têm a função de tomar as decisões estratégicas, aconselhar fiscalizar e avaliar a atividade dos administradores executivos.

Figura 5: Modelo Anglo – Saxónico – Comissão de Auditoria



Fonte: Monteiro., et al. (2011).

1.10 A Supervisão do Sistema Bancário

De acordo com Marquês (1996) citado por Câmara (2011) o Regime Geral atribui ao Banco de Portugal, a competência para Supervisionar as Instituições de Crédito. O desempenho da competência manifesta-se no acompanhamento permanente das instituições tendo sempre presentes as normas que as disciplinam.

O Regime Geral, tendo em conta as instituições que se encontram integradas em grupos, institui, aliás em aplicação da Diretiva Comunitária nº 92/30/CEE, de 6 de Abril de 1992, a par da supervisão em base individual, a supervisão em base consolidada. Segundo Cabeleira (2002) a supervisão bancária poder ser considerada em diferentes perspetivas. Tradicionalmente contrapõe-se a supervisão prudencial à supervisão de proteção:

A supervisão prudencial procura controlar os riscos assumidos pelos bancos, no exercício da sua atividade, de maneira a mante-los dentro de limites estáveis.

Por outro lado, a **supervisão de protecção** procura acudir à verificação dos chamados casos de bancarrotas, quer atuando penhorista de ultima instância, quer protegendo os interesses dos depositantes.

Cordeiro (n.d) faz a distinção entre supervisão geral e a supervisão escrita ou individualizada, “ a primeira remete-se ao acompanhamento dos mercados monetários e financeiros e ao acompanhamento da banca, enquanto sector económico, dando origem a diretrizes, determinações genéricas e medidas como manuseio de taxas de juros: a segunda prende-se com o controlo individual de cada instituição, proporcionando atos administrativos singulares, determinações concretas e sanções.

1.10. 1 Supervisão Direta e Indireta

A supervisão eficaz deve conter inspeções diretas (on-site), e indiretas (“off-site”), as autoridades devem estar devidamente habilitadas para examinar a atividade das instituições não apenas nas respetivas instalações mas também através de relatórios estatística e de diversas informações. Os supervisores devem elaborar as informações sobre os quais

trabalharão a partir de critérios claros, e, quando de natureza contabilística de princípios de contabilidade usualmente aceite e aprovado por lei como acima referido (Athayde, 2009).

1.10. 2 A Supervisão do Banco de Portugal

A supervisão das instituições de crédito, em especial a prudencial, incluído a atividade que exerçam no estrangeiro, compete ao BP, de acordo com o RGIC, segundo o artigo 93.º/1. Nos termos do artigo 197.º /1 do RGIC, a supervisão das sociedades financeiras cabe, também, ao BP, com aplicação das mesmas regras, salvo as necessárias adaptações.

De acordo com Cordeiro (2001, p. 165) da supervisão do BP distinguem-se as normas prudenciais. O primeiro está relacionado com o poder, conferido por lei, ao Banco Central, as segundas são regras de condutas que continuam., em primeira linha, a gestão bancária prudente e a confiança do público. Ainda que a supervisão do BP pressuponha a existência prévia de normas prudenciais.

De acordo com o artigo 16.º da Lei Orgânica do Banco de Portugal (LO) que explicita a competência do BP quanto aos mercados. Assim, segundo o nº 1 desse artigo, cabe ao banco de acordo com as normas adotadas pelo BCE:

- Regulamentar os mercados e intervindo, concretamente, quando necessário, em especial no tocante a taxas de juros e de cambio
- Receber as reservas de caixa e colaborar na execução de outros métodos operacionais de controlo monetário a que o BCE queira recorrer
- Estabelecer os condicionalismos a que devam estar sujeitas as disponibilidades e as responsabilidades sobre o exterior, no que respeita a instituições autorizadas a exercer o comércio de câmbio.

1. 11. A Comissão de Auditoria

De acordo com Almeida (2011) a comissão de auditoria não é um órgão autónomo, mais uma comissão assimilada no conselho de administração. Porém, contém características e competências próprias.

A comissão de auditoria esta constituída em parte por membros do conselho de administração, em um número fixado no estatuto, no mínimo 3 efetivos segundo o Código das Sociedades Comercias (CSC) artigo 423.º-B, n.º 1 e 2.

Os membros da Comissão de auditoria podem pertencer as sociedades de advogados, SROC ou acionista, no caso de serem acionistas, devem ser pessoas singulares com capacidade jurídica plena e as qualificações e experiencia adequadas ao exercício das suas funções, segundo o art. 423.º - B, N.º 6, e 414.º n.º 3.

De acordo com o art. 423.º - B, n.º 4, as sociedades de maior dimensão, a comissão de auditoria deve abranger, pelo menos, um membro independente que tenha curso superior adequado ao exercício das suas funções e conhecimentos de auditoria e contabilidade.

1.12 Constituição do Conselho de Administração

O conselho de Administração é um órgão que permite aos gestores (no sentido de administradores de empresas) controlarem os restantes gestores: se existir competição entre os seus membros, então talvez estes sejam quem melhor poderá controlar a administração (Fama, 1983), o que implica que se estiverem estabelecidos os incentivos corretos, então os membros da administração irão controlar-se mutuamente.

Segundo Barreiros (2010) os administradores estão vinculados a executar as deliberações válidas da Assembleia Geral sobre matérias relacionadas com a deliberação sobre a proposta de aplicação de resultados, sobre aquisição de ações próprias, sobre a propositura de ação social de responsabilidade; de aumento e redução do capital social, fusão, cisão, transformação e dissolução da sociedade.

Silva, Vitorino, Alves, Cunha & Monteiro (2006) defendem que quanto maior o número de administradores, maior será a capacidade de fiscalização dos gestores executivos pelo Conselho. Porém, o número elevado de membros pode originar a diminuição da celeridade e da eficácia do processo de decisão. Segundo Deutsche Bank (2005) o número médio de membros do órgão de administração na Europa Continental é de 14. Contudo, a dimensão dos Conselhos de Administração deve se aproximar dos padrões europeus, e quando tal não for praticado, sejam nitidamente explanadas aos acionistas e aos investidores em geral as razões dessa divergência.

Segundo Yermack (1996) a partir de um estudo empírico, encontrou correlação inversa entre o tamanho do conselho de Administração e o valor da empresa. Este mesmo autor defendia que as empresas com menores conselhos de Administração podem apresentar níveis de desempenhos superior resultantes de políticas de incentivos aos respetivos diretores executivos (custo de agência).

O IPCG (2006) no seu Livro Branco, assim como a CMVM nas Recomendações de Corporate Governance, aconselham a independência do conselho de Administração, de forma a certificar a liberdade necessária para a tomada de decisão bem como proteger os direitos dos acionistas, em particular dos minoritários.

Bhagat & Black (2002) associam-se que a ideia da independência do conselho de administração em relação aos membros executivos é uma componente importante componente de boas estruturas do Corporate Governance.

Para Silva, Costa & Silveira (2007) os administradores independentes são oriundos de uma prática do direito norte-americano, dentro de sistema de Corporate Governance que pode ser descrito do seguinte modo: um predomínio de sociedade fragmentada, com uma pluralidade de pequenos acionista em que nenhum se assume como dominante; um órgão de administração assente numa estrutura claramente monista e muitas vezes afastada da gestão corrente.

O recurso dos administradores independentes procura resolver conflitos de interesses. O direito societário procura criar mecanismos que visam limitar os custos de agência, entre os quais se destaca a posição dos administradores independentes no interior do órgão de administração. Regra geral estes administradores não têm tempo nem informação necessária para se envolverem na gestão diária da sociedade, sendo que a sua função é, por isso, é na

ausência de um órgão de fiscalização, é supervisionar a gestão da sociedade (Silva, Costa & Silveira, 2007).

1. 12. 1 Remuneração dos Executivos

A remuneração dos administradores executivos constitui um tema de grande interesse na temática do governo das sociedades. O Conselho de Administração remunera os gestores de forma que estes executem o seu trabalho segundo os interesses dos acionistas. Tendencialmente, os pacotes de remuneração compreendem uma componente fixa e uma variável. A componente variável esta relacionada com os incentivos de curto prazo, e de longo prazo, traduzindo-se os de longo prazo muitas vezes em remuneração baseada nos capitais próprios e em planos de desempenho (Esperança., et al. 2011).

De acordo com Denis (2002) as questões mais preeminentes nesta temática esta relacionada com o nível de remuneração atribuída aos gestores e a sua sensibilidade ao desempenho da empresa. Elevados níveis de remuneração aumentam o interesse dos gestores na manutenção dos seus empregos, o que leva agir de modo agradar os seus superiores.

Um aspeto importante que devemos salientar na remuneração dos gestores e dos diretores, é se ela está realmente alinhada aos interesses dos acionistas de acordo com a teoria de agência. Neste sentido, Becht., et al. (2003) expõe os seguintes resultados:

- O aumento das opções detidas por um Presidente da Comissão Executiva/CEO, levando a crer que detém excessivas opções, mas não ações suficientes. Tal vai contra a teoria que prevê a aplicação de incentivos para alcançar um aumento líquido da riqueza dos acionistas. No entanto, regra geral, os casos estudados suportam a teoria;
- Em organizações sujeitas à fiscalização por parte de um grande acionista ou com representantes da família fundadora no órgão de administração, a probabilidade de a remuneração baseada no desempenho da empresa também tem crescido consideravelmente, com grande parte desta sensibilidade a ser atribuída à remuneração baseada em ações e opções (Murphy, 1999; Core., et al., 2001).

1.12. 2 Os Problemas Associados à Fixação de Remuneração Variável

Todavia, também uma empresa bem-sucedida pode existir perigos semelhantes, quando são fixados esquemas de remuneração variável do administrador que assente no montante do lucro da empresa, embora o administrador venha a depender do montante da remuneração baseada no desempenho, geralmente serve como forma de combater os conflitos relacionados com a remuneração dos administradores (Monteiro., et al. 2011).

O autor neste caso, defende que os administradores podem simular resultados que não correspondem as metas traçadas para aquisição do seu direito à parte variável da remuneração. Contudo, o sucesso empresarial pode produzir efeito, contagiante, levando os administradores a manipularem os dados financeiros e contabilísticos de maneira que exista sobreavaliação dos ativos societários, inflação dos resultados reais da empresa e manutenção do valor das ações num nível superior àquele que corresponderia à verdadeira (Esperança., et al. 2011).

1.13. Divulgação da Informação e Transparência

Segundo Câmara (2011) o enquadramento do governo das sociedades deve certificar a divulgação antecipada e objetiva de todas as informações relevantes à sociedade, designadamente no que respeita à situação financeira, desempenho, participações sociais e governo da empresa. As informações devem ser auditadas e divulgadas respeitando os padrões de qualidade contabilística de divulgação financeira e não- financeira e de auditoria. Os canais utilizados para divulgar as informações devem facultar aos interessados um acesso adequado, oportuno e económico às matérias relevantes.

A relação bancária é submissa a uma assimetria informativa de base. Contrasta, por outro lado, o aumento e a sofisticação dos contratos bancários com um grau abaixo de literacia financeira. Estas premissas servem de pano de fundo ao peso importante dos deveres de informação na banca. É importante salientar, que alguns contratos bancários têm por objetivo precisamente informativo. Assim acontece, à consultoria e a prestação de informação

bancária assimilada na lei bancária como serviços bancários característicos descritos no RGIC, (artigo 4º nº 1, alínea h), j) n)).

Segundo Monteiro (2012) a informação tem um papel primordial na atividade bancária tem sido frisada nos últimos anos. Um conjunto de exemplos servirá para demonstrar a exponencial evolutiva nos deveres de informação bancária, particularmente no rescaldo da crise financeira.

De acordo com o *Aviso do Banco de Portugal nº 10/2008*, estabelece “os deveres de informação e transparência que devem ser observados pelas instituições de crédito e sociedades financeiras (doravante, abreviadamente, instituições de crédito) nas mensagens publicitárias de produtos e serviços financeiros sujeitos à supervisão do Banco de Portugal”.

2 - Cabe às instituições de crédito garantir que a publicidade aos seus produtos e serviços financeiros, fita por terceiros, respeita o estabelecido no presente Aviso.

3 - As regras e princípios constantes deste Aviso aplicam-se independentemente do meio de difusão utilizado, nomeadamente audiovisual, oral, escrito, Internet ou outro

Segundo o DL nº88/2008, de 29 de maio, ainda no sector da banca, que procurou inserir mais transparência na relação contratual bancária. Este decreto de lei destina aos clientes para garantir melhor poder de decisão, de acordo com alguns princípios de identificação, veracidade, transparência e equilíbrio.

1.13. 1 O Dever de Assistência

Uma das prevenções regulatórias emergentes prende-se com a concessão de crédito responsável, a consumidores bancários. Procura-se que as instituições de crédito sejam obrigadas a prestar informação aos seus clientes. Este ambiente informativo permite, de um lado, contrariar o grau persistentemente baixo á nível de baixa literacia financeira por parte dos clientes, de outro lado pode contribuir para a diminuição dos níveis de endividamento das famílias.

1.13. 2 Evidências das Limitações da Corporate Governace

Segundo Silva, Vitorino, Alves, Cunha, & Monteiro (2006, p. 26) um conjunto de escândalos financeiros de que o mais falado é a falência do gigante norte-americano da área da energia Enron, em Dezembro de 2001, a que se podem comparar casos semelhantes, tanto nos EUA (WorldCom, Nortel, e Toys), como na Europa (Ahold, Parmalat e Vivendi), conduziram para o domínio da opinião pública um debate, pelo menos, nos meios académicos e nos órgãos de regulação e supervisão financeira: a falta de eficácia de algumas estruturas de governo das sociedades.

1.14 Os Códigos de Bom Governo

Silva, Vitorino, Alves, Cunha & Monteiro (2006) Faz referência nos fatores específicos que influenciaram no enraizamento dos códigos de bom governo, nomeadamente no processo de globalização e na integração dos mercados, encorajando o investimento transfronteiriço que colocou em conflito mercados domésticos diferenciados com níveis de qualidade e flexibilidade.

A nível da Europa influenciou no sentido, em especial, na liberdade de circulação de capitais, bens e serviços, a crescente relevância das bolsas de valores como fonte de financiamento das empresas, a concretização de privatizações de diversas empresas, facultou um contributo importante no plano da atualidade das questões relativas à proteção dos acionistas, nomeadamente na transparência da informação financeira e no debate em volta dos mecanismos adequados de governos societários.

Entre os primeiros códigos europeus publicados, podemos assim constituir como referência, pela essencialidade das suas regras, o código de boas práticas dirigido à sociedades cotadas e incluído no relatório de Cadbury, publicado em 1992 no Reino Unido.

1.14. 10s Princípios da OCDE em Relação ao Corporate Governance

Nos finais dos anos noventas (1998), na sequência da crise financeira asiática, foi criado, no seio da OCDE, uma associação relacionada às matérias de governo das sociedades, intitulada como *Ad-Hoc Task Force on Corporate Governance*. o dito grupo Ad – Hoc esforçou-se na recolha das boas práticas do corporate governance vigente em diversos estados membros da OCDE, desenvolveu um conjunto de princípios de índole geral em matéria de governo das sociedades, que tendiam auxiliar como ponto de referência aos governos na avaliação do desempenho societário.

Segundo OCDE (1999) estes princípios foram elaborados no sentido de apoiar as sociedades cotadas, razão pela qual se evidenciam, nos problemas de governo societário resultante da separação entre propriedade e controlo. Os princípios estão ainda formulados de modo a abranger as várias estruturas de organização governativa existentes.

Os princípios da OCDE, mediante o Corporate Governance foram revistos em Maio de 2004, no sentido de reforçar a ideia sobre a importância do *Corporate Governance* nas economias atuais, não se prende apenas nos interesses dos acionistas, respeitando assim, os seguimentos da sociedade (credores, trabalhadores, contrapartes), dado o papel das sociedades no nosso sistema económico (OCDE, 2004).

Partindo da premissa de que não existe modelos únicos em matéria de bom governo, o grupo ad-hoc identificou um conjunto de matérias comuns:

Os princípios da OCDE (2004) em matéria de corporate governance estipulam, que o regime de governo das sociedades deve:

- a) Promover mercados transparentes e eficazes, devendo ser consistente com o princípio da primazia do direito (rule of law) e deve articular claramente a divisão de responsabilidades entre autoridades de supervisão, reguladoras e de aplicação das leis. O regime do governo das sociedades deve ser desenvolvido ao impacto que terá no desempenho económico e na integridade dos mercados
- b) Proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas. Neste sentido, pese embora que a sociedade não deve ser gerida por referendo acionista, a OCDE desperta para o

facto de a cisão entre propriedade e controlo não poder significar uma alienação dos sócios da vida societária. A proteção e agilização de exercício dos direitos dos acionistas assentam, na perspectiva da OCDE, na averiguação da variedade do corpo dos acionistas. Torna-se Imprescindível lidar tanto com o ativismo acionista, como o desinteresse acionista. O papel primordial é dado aos investidores institucionais no que diz respeito na divulgação das respetivas políticas em matéria de governo societário, exercício do direito ao voto e gestão de conflito de interesse com impacto nas votações, tendência que tem mantido até esta data.

- c) Assegurar o tratamento equitativo de todos os acionistas, incluindo os acionistas minoritários e dos acionistas estrangeiros. Todos os acionistas devem ter oportunidade de obter reparação efetiva em caso de violação dos seus direitos.
- d) Reconhecer os direitos dos outros sujeitos com interesse relevante na sociedade (designados “stakeholders”) tal como foi estabelecido na lei ou através de acordos mútuos, devendo encorajar a cooperação ativa entre as sociedades, com vista na criação de riqueza, emprego, sustentabilidade de empresas financeiramente sãs.
- e) Assegurar a divulgação atempada e rigorosa de todas as informações relevantes à sociedade, incluindo a sua situação financeira, desempenho propriedade e governo societário.
- f) Assegurar a condução estratégica da sociedade, a efetiva fiscalização da administração e a responsabilização dos órgãos de administração e supervisão perante a sociedade e os acionistas. Neste sentido é reforçado o papel dos órgãos da administração, a gerência de conflitos de interesses e as situações de negociação consigo mesmo por parte dos membros dos órgãos de administração.
- g) Os órgãos de administração devem pautar-se por elevados padrões éticos de comportamentos. Consolida-se a ideia de que as remunerações dos Administradores devem ter em vista os interesses da empresa e dos seus acionistas, de longo prazo, sendo estabelecida política remuneratória transparente e conhecida pelos acionistas.

1.14. 2 Os princípios do CBSB sobre governo das organizações Bancárias

Em finais da década de noventa (1999), surge as orientações do CBSB em relação ao governo das organizações bancárias, na sequência da emissão dos princípios da OCDE em matéria de corporate governance, que propunham-se, em aproveitar e moldar à realidade das organizações bancárias, tendo sido revista em Fevereiro de 2006, e recentemente em 2010. Com o desencadear da crise financeira iniciada em 2007 (Câmara., et al. 2011).

O documento, visa ajudar os supervisores a promover a adaptação de boas práticas de governo pelas instituições bancárias, servindo como ponto de referência para os bancos, na criação dos seus modelos próprios de corporate governance. Os direitos dos acionistas não se assume somente como foco do dos princípios do CBSB, os mesmos são abordados detalhadamente nos princípios da OCDE.

A premissa básica que continua nas sucessíveis revisões, é a de que a supervisão bancária não funciona adequadamente se as instituições não se governarem por boas práticas de governo societário. Neste contexto, o CBSB reconhece de forma clara que um governo bancário sólido torna o trabalho mais fácil.

O documento parte do princípio que o papel desempenhado pelos bancos em qualquer economia a que estes financiam o tecido empresarial, presta serviços financeiros a largos segmentos da população e disponibilizam o acesso a sistemas de pagamentos. Conclui que é de crucial importância que os bancos sejam dotados de cultura forte em questões de corporate governance, aspeto que ganhou relevância crucial, com a recente crise financeira que teve início em meados de 2007 (Câmara., et al. 2011).

Na versão de Março de 2010, o documento do CBSB elege um conjunto de situações próprias do Governo dos bancos que falharam, contribuindo para crise financeira. A insuficiência da supervisão nos respetivos órgãos de administração e nas funções de gestão, dos bancos, a má gestão dos riscos dos bancos pelo qual estão sujeitos e a estrutura complexa dos bancos ou opacas (Câmara., et al. 2011).

1.14. 3 O Relatório de Winter II

O exercício da União Europeia na influência do *corporate governance* só ganhou algum dinamismo no início da década, por iniciativa de publicações a nível relatórios e códigos de bom governo por parte dos seus membros. Mais concretamente em Abril de 2002, em parte por reação.

Relatório de Winter II, resulta de um amplo trabalho desenvolvido por um grupo de peritos. Publicado em Novembro de 2002 sobre título “ Um quadro regulamentar moderno para o direito das sociedades.

A importância atribuída ao relatório Winter II deveu-se ao facto de ter posto em evidência no quadro do direito das sociedades, algumas das questões importantes a nível dos governos societários, e tem vindo a servir de orientação a comissão Europeia na produção normativa nestas questões. Revitalização da assembleias-gerais, transparência de atuação dos investidores institucionais, responsabilidade e remuneração dos administradores, papel dos administradores independentes e das comissões do Conselho de Administração, qualidade da informação financeira (Silva, Vitorino, Alves, Cunha & Monteiro, 2006).

1.14. 4 Relatório de Cadbury

O inquérito Cadbury teve início logo após a Companies Act (lei das empresas) em 1985. Tratou-se de uma legislação importante que consolidava as leis anteriores. Contudo, o objetivo é tornar a mudança no governo das sociedades através da persuasão e não pela força da lei, os resultados do inquérito baseou-se num conjunto de Códigos de condutas, que as empresas teriam de reportar anualmente junto dos seus acionistas (Davies, 2007, p. 6).

Assim como aludido por Jones & Pollitt, (2003) citado por Câmara, P. et al (2013) o relatório de Cadbury foi impulsionador de algumas matérias, como a atenção dada ao órgão de administração no processo de tomada de decisão, sendo que algumas das suas recomendações foram incorporadas em outros códigos de boas práticas. Nomeadamente nos

princípios da OCDE, publicado em 1999 (sujeito a revisão em 2004). As recomendações formuladas, destacam-se as seguintes:

- A divisão de responsabilidades no cerne da Organização, de maneira a assegurar os poderes de decisão não esteja concentrado. Esta intrinsecamente relacionada com a separação de poderes entre o Presidente da Comissão Executiva/ CEO e o Presidente do conselho de Administração/Chairman.
- A maioria dos diretores não executivos deve ser independente
- Existência de comissões de auditoria com pelo menos 3 diretores não executivos
- Existência de comissões de remuneração, geridas na maioria por diretores não executivos;
- A seleção dos diretores não executivos deverá ser feita por todos os elementos do órgão de administração.

CAPÍTULO II –CORPORATE GOVERNANCE NO MUNDO

2 Desenvolvimento da Corporate Governance no Mundo

2.1 O Governo das Sociedades em Portugal

2.1.1 Contexto Jurídico

As principais normas legais que regulam o governo das sociedades em Portugal estão contidas no Código das Sociedades Comerciais (CSC), aprovado pelo Decreto-Lei nº 262/86, de 2 de Novembro, objeto de sucessivas alterações, e no Código dos Valores Mobiliários (CVM), aprovado pelo Decreto-Lei nº 486/99, de 13 de Novembro (Câmara, 2001).

2.1.2 Contexto Sócio - económico

Segundo Esperança, Sousa, Soares & Pereira (2011) o aperfeiçoamento das práticas de governo das sociedades portuguesas tem evoluído positivamente. O interesse das entidades reguladoras tem desempenhado um papel importante na transparência do mercado de capitais.

A integração de Portugal na União Europeia (UE), 1986 promoveu uma sequência de reformas estruturais que garantiu um elevado crescimento económico. Além da UE, Portugal faz parte de outros espaços geopolíticos como a Organização do tratado do Atlântico Norte (OTAN) e a comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) (Esperança, Sousa, Soares & Pereira, 2011)

Em 2009, o PIB per capita português, medido pela paridade do poder de compra, situou-se abaixo da média Europeia (Eurostat, 2009).

2.2 Corporate Governance nos Estados Unidos

As empresas norte-americanas são descritas pela sua elevada dispersão do seu capital social por um grande número de acionistas Silva, Vitorino, Alves, Cunha & Monteiro (2006)

O debate em torno do tema corporate governance teve a sua génese nos Estados Unidos da América, em meados da década de oitenta, como resposta ao surgimento de

diversos casos de abuso de poder e de expropriação de riqueza de riqueza dos acionistas por parte de gestores (Quaresma, 2007)

As respostas advieram, por parte dos investidores institucionais, sobretudo dos fundos de pensões, cujo ativismo se tornou sinónimo de Corporate Governance no país. A reação por parte dos investidores, derivou na mudança das práticas de governo das sociedades em grande parte das empresas norte – americanas no período dos anos noventa, como exemplo, o aumento da proporção dos membros independentes nos conselhos e o aumento da demissão de diretores executivos devido ao mau desempenho (Quaresma, 2007).

Os órgãos de administração eram dominados por diretores executivos, mas a inclinação é para os diretores não executivos (os americanos utilizam o termo *outside directors* para os referenciar) constituírem uma maioria cada vez mais significativa, ou mesmo alcançarem a maioria. Esclareça-se que “diretores não executivos”. Não significa necessariamente diretores independentes. Quase todos os órgãos de administração têm pelo menos uma comissão, que pode ser de auditoria, remuneração, de nomeação, ou comissão executivas (Silva., et al., 2006).

A Essência central do governo das sociedades no Estado Unidos é o Securities and Exchanges Commission (SEC). Este organismo regula o mercado de valores de maneira a garantir a protecção dos investidores e um comércio organizado. Com o mesmo desígnio regula de igual modo as bolsas de valores, os correctores de investimentos e empresas Holding e de fundos mútuos (Davies, 2007)

Davis (2006) afirma que a regulação norte – americanas é em grande parte baseada na lei, enquanto a regulação britânica é conduzida por princípios. Os escândalos relacionados com a Enron (e outras) a reação foi a lei de Sarbanes – Oxley que proporcionou à regulação maior importância legal; o Reino Unido tem reagido a problemas de confiança através do desenvolvimento de códigos de condutas.

2.3 Corporate Governance no Japão

Após a 2ª Guerra mundial (1945), os grupos indústrias Japoneses deixaram de existir e a indústria passou a ser controlada pelo estado. Com o passar do tempo, as ligações foram

reatadas. A necessidade do Japão em recuperar da Guerra conduziu a uma gestão apertada da indústria por parte do estado com destaque não no lucro mais sim no crescimento das exportações e da quota de mercado (Davies, 2007).

Os conselhos de Administração Japoneses servem, em grande parte, para satisfazer as necessidades dos empregados. As empresas pequenas contêm administradores externos. Os conselhos de administração das empresas Japonesas, têm grandes dimensões para acomodarem as diferentes fações da empresa. Os administradores externos são representantes dos bancos financiadores ou contratantes externos importantes que ajudam a cimentar as relações (Davies, 2007)

Para Monks (2001) o posicionamento é fruto da existência de conselhos formados por gestores seniores, funcionários de carreiras, com uma baixa incidência de conselheiros externos, quanto da passividade dos acionistas. Além disso, ele reflete a prática das empresas japonesas que mantêm negócios entre si em trocar participações acionistas facilitando o trabalho de controlo mútuo, em especial por fornecedores e bancos credores, que acabam por exercer seus interesses, não apenas de acionistas, através dos próprios conselhos que privilegiam a geração de riqueza às empresas.

Segundo Quaresma (2007) na análise do modelo de governo das sociedades japonesas há alguns aspetos que convêm ter presentes:

1. Os conceitos de “obrigação”, “família” e “consenso” estão muito enraizados na sociedade Japonesa e afetam a sua atitude em relação ao governo das sociedades.
2. Os objetivos das empresas Japonesas são frequentemente expressos em termos de quotas de mercado do que em lucro.

2.4 Corporate Governance na Alemanha

A predominância na Alemanha é de empresas privadas com responsabilidade limitada. Todas as empresas com mais de 500 trabalhadores são obrigados a possuir um conselho de supervisão (Aufsichtsrat), assim como um conselho de administração. Esta estrutura é seguida desde 1949.

O sistema de corporate governance alemão desfruta de três características distintas: (1) o modelo de equilíbrio dos stakeholders que tem por objetivo primordial das empresas, em detrimento da maximização da riqueza dos acionistas, (2) o mercado de capitais apresenta papel limitado no fornecimento de capital de risco, (2) gestão coletiva das organizações (Quaresma, 2007).

A busca de equilíbrio dos interesses dos stakeholders como objetivo das empresas decorre do modelo Alemão de industrialização, fortemente regulamentado e controlado pelo estado. A lei exige a presença de representantes dos empregados nos conselhos das empresas nacionais e as organizações com mais de dois mil colaboradores devem ter metade dos membros do conselho supervisor composto por representantes de colaboradores (Quaresma, 2007)

Os órgãos de administração são dualistas: um órgão de administração com todas as funções de direção e gestão, exceto a de nomeação dos elementos deste órgão, o *Vorstand*, é um órgão de supervisão, o *Aufsichtsrat*.

O princípio acima enunciado contém uma diferença fundamental em relação a outros sistemas de governo das sociedades, ao atribuir poder a um órgão de administração como o *Vorstand*. Este é visto como uma coletividade que é esperada funcionar colegialmente, distinguindo-se dos órgãos japoneses por ser um órgão com capacidade de tomada de decisão e dos americanos/ingleses por não ser visto como um órgão de suporte do Presidente da comissão Executiva/CEO.

O poder formal de nomeação para o *Varstand* está com o órgão de supervisão e requer uma maioria de dois terços. Casos não sejam atingidos na primeira ronda de votação, uma maioria simples será suficiente, o que significa que os representantes dos trabalhadores podem exprimir a sua opinião, mas não impedir um nomeação de ir avante.

CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

3. Metodologia

O seguinte capítulo está relacionado com a metodologia de trabalho, com o objetivo de demonstrar o seguimento da investigação, a qual se encontra organizada do seguinte modo: Formulação do problema e a questão de investigação, Natureza de estudo, objetivos primários e secundários da investigação, objeto de estudo, sujeitos de estudo, instrumentos e recolhas de dados e, por fim, a pergunta de partida.

3.1 Formulação do problema e a questão de investigação

Quivy & Champenhoudt (1998) defendem que a “formulação do problema constitui efetivamente o princípio de orientação teórica da investigação, cujas linhas de força define. Dá à investigação a sua coerência e potencial de descoberta. Conceber uma problemática é escolher uma orientação teórica, explicitar o quadro conceptível à investigação, precisar os conceitos fundamentais e as suas relações, construir um sistema conceptual adaptado ao objetivo da investigação”.

Segundo Bogdan & Biklen (1994) o investigador deve introduzir-se no mundo das pessoas que pretende estudar, tentar conhecê-las, dar-se a conhecer e ganhar a sua confiança, elaborando um registo escrito e sistemático de tudo aquilo que ouve e observa, para melhor formular o problema.

Todavia, definido o objeto de estudo, o ponto primordial da pesquisa consiste no seu objetivo. Isto é, traçando a metodologia, de seguida, procede-se à recolha de informações. A seguir a esse processo, os dados recolhidos são sujeitos a análise e comparados, sendo que é realizada a interpretação dos resultados, alicerçada em teorias já estudadas por especialistas da área.

Almeida & Freire (2003) referem que o progresso de um estudo de investigação prevê a limitação e a identificação de um problema, bem como a definição de um plano orientador da sua concretização.

3.2 Natureza de estudo

O método é uma conceção intelectual coordenada em conjunto com as operações, em geral mais técnica. (Grawitz, 1990).

Considerando os objetivos indicados e a natureza do estudo, a metodologia a ser utilizada para esta investigação descritiva, com base no método de estudo de casos em quatro instituições bancárias, inclui o cruzamento da análise qualitativa com análise quantitativa, sobre os dados recolhidos em documentos relacionados com as empresas (relatórios de gestão e contas, contratos, etc.), bem como as informações pontuais fornecidas pelas próprias organizações.

Segundo Quivy (2008), para começar uma investigação deve ter-se em conta a sua limitação. Para esta investigação foram utilizadas entrevistas exploratórias. “As entrevistas exploratórias têm portanto como objetivo principal revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e contemplar as pistas de trabalho pelas suas leituras.”

3.3 Objetivo e Justificação da Investigação

A presente dissertação desenvolve a temática da *corporate governance* em Portugal na retoma da confiança nas instituições de crédito. Deste modo, propomo-nos apresentar as evidências de alguns estudos sobre a teoria dos stakeholders, shareholders e a *corporate governance*, analisando as melhores práticas desenvolvidas por alguns teóricos, comparando com as melhores práticas seguidas em Portugal no setor bancário.

Procuramos contribuir para o debate teórico sobre o tema em causa, cuja importância tem vindo a crescer, apesar da escassez de estudos académicos.

Sendo que a questão de investigação desta dissertação e no âmbito em que esta se envolve, foram estabelecidos os seguintes objetivos primordiais:

- ❖ Entender qual o percurso académico e profissional, e de que forma a formação contribuiu para o cargo que hoje ocupa.

- ❖ Efetuar análise sobre as influências da *Corporate Governance* nas decisões de investimentos, na prevenção de fraudes e a sua influência nas decisões organizacionais.

No que respeita a objetivos específicos, foram definidos os seguintes:

- ❖ Analisar o processo de decisão e prevenção de fraudes na banca especificamente na área financeira.
- ❖ Compreender a evolução dos processos na banca e saber porquê e quais os aspetos que mudaram.
- ❖ Compreender como é efetuada a procura de novos investidores ou clientes e quais as variáveis relevantes na escolha dos mesmos. Perceber de que forma a *Corporate Governance* influencia a decisão de novos investidores.
- ❖ Analisar os diferentes modelos de *corporate governance* e a estrutura de capital.
- ❖ Fatores que levaram a quebra da confiança, nomeadamente no setor bancário.

3.4- Objeto de estudo

Quando se desenvolve uma investigação é essencial realizar-se um planeamento, de modo que permita definir o rumo do trabalho com sucesso, sendo que a etapa principal é a definição do objeto de estudo. A descrição do objeto de estudo deve ser realizada num determinado campo que permita evidenciar a pertinência da investigação científica, procurando sempre colocar a seguinte questão: o que queremos investigar?

Contudo, esta investigação tem como objeto de estudo as influências da *Corporate Governance* nas decisões de investimentos, na prevenção de fraudes e a sua influência nas decisões organizacionais. Sendo que, efetuou-se uma investigação teórica sobre a temática da *corporate governance*, para depois relacionar com as perceções dos entrevistados.

3.5 - Sujeitos de estudo

Segundo Quivy & Champennoudt (2008) existem três categorias de interlocutor válidos, ao elaborar uma entrevista exploratória, designadamente: docentes, investigadores e peritos na área da investigação. Contudo, as entrevistas serão feitas nos interlocutores privilegiados nomeadamente, diretores (gestores ou coordenadores) das instituições de crédito. A escolha deste grupo de indivíduos no estudo, deveu-se ao facto de que numa investigação, dessa dimensão, deve ser acompanhada por pessoas que conhecem de perto as principais dificuldades nessa área.

Junto deles vou procurar compreender o funcionamento das instituições que representam. Se os resultados evidenciados estão relacionados com as boas práticas, isto será possível através das entrevistas elaboradas, e de acordo com o objetivo que pretende-se atingir, embora que possa surgir algumas questões que não se conseguiu prever antes, mas que possa a vir a ser útil no decorrer do trabalho.

Assim, foram selecionados como sujeitos de estudo, quatro instituições bancárias, sendo que uma delas é responsável pela estabilidade e supervisão do funcionamento das instituições de crédito, neste caso, procedeu-se à entrevista aos quatros responsáveis em diferentes departamentos chave, a saber:

1. **Entrevistado A:** Anónimo; Diretor no departamento da Compliance; Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)
2. **Entrevistado B:** Dr. Anónimo; Diretor de Mercados Financeiros; Caixa Geral de Depósitos (CGD)
3. **Entrevistado C:** Anónimo; Diretora no departamento Fiscal; Novo Banco (NB)
4. **Entrevistado D:** Dra Rita Avelino; Técnica Financeira; Banco de Portugal (BP)

3.6 Instrumentos de recolha e técnicas de análise de dados

A técnica que vou utilizar para as recolhas dos dados para esta investigação é: entrevistas semi – diretas no sentido de deixar os entrevistados exprimirem as suas ideias, para mais tarde selecionar as partes que estão relacionadas com o objetivo do trabalho. Segundo Quivy & Champennoudt (2008), as entrevistas semi – diretas, com as pessoas que conhecem as realidades podem ser úteis as suas ideias para a investigação. O autor considera essas entrevistas como semi – direta porque o entrevistador irá dispor de diversas perguntas guias, consoante os seus objetivos.

As entrevistas são ferramentas mais usadas nas investigações de cariz social, especialmente na metodologia qualitativa. O objetivo deste instrumento de recolha é fornecer informações necessárias para a investigação, através do diálogo interativo, respeitando os quadros de referência e os discursos interpretativos do entrevistado.

De acordo com Quivy & Champennoudt (2008), é permitido usar gravador como técnica de recolha de dados para a investigação., sendo assim, vai-se utilizar um gravador para a recolha dos dados, caso o entrevistado permita.

Os documentos serão objeto de análise documental e as entrevistas serão objeto de análise de conteúdo seguindo-se por (Bardim, 2008).

3.7 Pergunta de Partida

Quivy & Champenhoudt (1998) recomendam uma pergunta de partida para começar uma investigação. Segundo estes dois autores, uma investigação, é algo que se procura, implicando hesitações, desvios e incertezas. O investigador deve escolher um fio condutor tão claro quanto possível, para que o trabalho tenha uma estrutura coerente.

A melhor forma de começar uma investigação em ciências sociais consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob forma de pergunta de partida, dessa maneira o investigador deve exprimir o mais claro possível dentro daquilo que pretende elucidar, compreender melhor Quivy & Champenhoudt (1998).

A pergunta de partida é o fio condutor desta investigação é o seguinte:

Em 1998, a OCDE elaborou um relatório que realça os regulamentos, mesmo quando seguidos à risca não são suficiente para promover as boas práticas.

Estes conjuntos de princípios, em si mesmo, não facultam códigos de práticas e muito menos regras para se gerir as empresas. O seu propósito é influenciar a conduta das partes interessadas (stakeholders) e a partir desta os comportamentos da sociedade, de maneira a construir-se a confiança (OCDE, 1998).

Davies (2007) realça que a confiança é a base das relações entre os seres humanos, funciona como a moeda de troca, possibilitando as pessoas as transações entre elas, permite negociar créditos, que por sua vez facilita os pagamentos futuros de dívidas.

Quando a confiança é razoavelmente forte não se precisa tanto dos contratos nem de normas “ o meu aperto de mão é o meu acordo” chega a ser uma realidade acelerando as transações (Davis, 2006).

Logo, o ponto primário para a elaboração desta dissertação começou por intermedio da seguinte questão:

Qual o papel dos resultados financeiros ou da eficácia dos mecanismos de *Corporate Governance* na confiança e na credibilidade das instituições de crédito?

Esta questão de investigação emergiu na sequência dos inúmeros escândalos financeiros que provocaram a falência do BES, BPN e BPP, realçando a questão da confiança nas instituições de créditos, deste modo, torna-se pertinente, tratar-se, então, de especificar as obrigações morais sobre as quais se ancoram os interesses das partes interessadas, ou seja, como se deve atuar. As partes interessadas detêm o valor essencial, devendo ser consideradas como um fim em si mesmo e não como meios para atingir outros interesses que beneficie o grupo.

Assim, como Jones (1995) citado por Rodriguez (2008) refere que a perspetiva instrumental em que as empresas se relacionam com as partes interessadas é assente num conjunto de princípios éticos (confiança, honestidade e cooperação) que pode proporcionar uma vantagem competitiva para a empresa. Sendo que a adoção voluntária de comportamentos padrões – normas éticas, é a melhor forma de reduzir ou eliminar o oportunismo.

A ideia principal, em síntese, é que as empresas se relacionem com as partes interessadas numa base de confiança e cooperação mútua, obtendo assim uma vantagem competitiva em relação às empresas que não utilizam aquele critério.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4 Apresentação e análise de dados

Neste capítulo de análise e discussão serão apresentados os resultados, as interpretações e as ilações retiradas em função da análise realizada. Contudo, criou-se um capítulo autônomo para a caracterização das instituições de crédito, no seguimento de um conjunto de subtítulos alusivo às entrevistas realizadas. Optou-se por organizar a análise em quatro Subtemas: No **capítulo I** surge uma breve apresentação do entrevistado; no **capítulo II** é dado destaque à relevância do fator formação académica e profissional, ou seja, de que forma a formação contribuiu para o cargo que ocupam hoje os entrevistados; no **capítulo III** é abordada a influência da *Corporate Governance* nas decisões de investimentos e na prevenção de fraudes; no **capítulo IV** procuramos perceber por parte dos entrevistados o processo de tomada de decisão especificamente na área financeira; por último, no **capítulo V** procuramos compreender como é efetuada a procura de novos investidores ou clientes e quais as variáveis relevantes na escolha dos mesmos. No fundo, procuramos compreender de que forma a *Corporate Governance* influencia a decisão de novos investidores.

No que concerne à componente formação, procuramos compreender como os entrevistados procuram adquirir novos conhecimentos técnicos, ou seja, se exercem uma procura ativa ou passiva de formação e de que forma esta é por eles encarada como uma mais-valia para a execução das funções inerentes aos seus cargos.

No seguimento da entrevista a um Diretor de Recursos Humanos, procurámos averiguar essencialmente dois aspetos: a influência deste órgão relativamente aos princípios do *Corporate Governance* e a sua contribuição para criação de riqueza e na prevenção de fraudes.

No que respeita à análise efetuada, procedeu-se à investigação dos processos de decisão. Contudo, procurámos extrair informação das entrevistas e enquadrar esses dados nos modelos decisórios que sustentam este trabalho. Neste sentido, através das entrevistas realizadas, lográmos extrair dados práticos e empíricos relativamente a situações empresariais concretas que nos permitiram extrair as conclusões que de seguida explanaremos.

4. 1 Caracterização do contexto

O corporate governance ostenta uma história e protagonismo reconhecido no desenvolvimento do setor bancário português, sendo a Caixa Geral de Depósitos (CGD) o maior Banco público, ao passo que o Banco de Portugal (BP) vela pela estabilidade do sistema financeiro nacional, exercendo também a supervisão da atuação das instituições na relação com os seus clientes – supervisão comportamental. O Banco BBVA apesar de ter uma dimensão relativamente pequena em Portugal, faz parte de um grande grupo internacional com mais de 150 anos de experiência, com uma posição financeira sólida e o Novo Banco nasceu por deliberação do BP, com a transferência de ativos do GBES para GNB.

O quadro seguinte permite, de forma sintética, caracterizar os três bancos selecionados a partir de uma série de indicadores financeiros. Sendo que o Banco de Portugal não entra nesta tabela por ser um banco supervisor e não uma instituição de crédito.

Tabela 2 – Indicadores Referentes a Estrutura, Crescimento, Rentabilidade e Solvabilidade – 2014.

Indicadores	CGD	BBVA	NB
Resultados Líquidos (M)	-348	20.392	-8.036
Ativos Líquidos	100 152	17.774.229	7.465.355
Passivo (Invest.)	93 659	1.342.082	5.108.698
Capitais Próprios	6 493	16.428.442	515.972
R.O.E (RL/CP=%)	-3,2%	0,124%	-1,6%
Solvabilidade (Rácio BP)	10,8%	10,4%	-1,6%
Controlo Acionista	100% ¹	100% ²	100% ³

Fonte: Bancos (Relatórios e Contas) e CMVM 2

¹ Estado Português

² O acionista BBVA detém 52,201% do capital social e 47, 799 pertence ao BBVA Luxinvest, S.A.

³ Deliberação do Banco de Portugal.

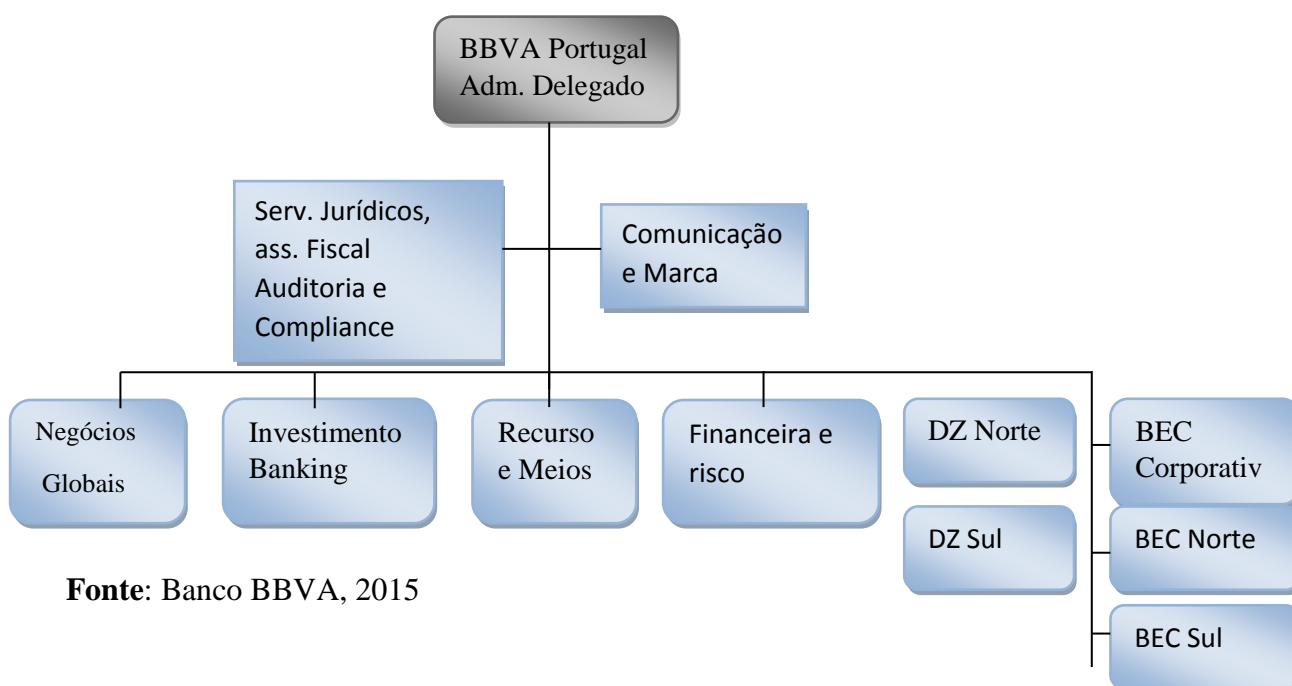
4.1.1 Breve Historial do BBVA

Em Portugal, O BBV foi constituído em Junho de 1991, tendo integrado no seu património a universalidade do ativo e do passivo da sucursal portuguesa do Lloyds Bank Plc e do Bilbao Vizcaya, Sociedade de Investimentos S.A. Posteriormente, entre 2000 e 2002, a atividade do BBVA Portugal foi marcada, fundamentalmente, pela integração e consolidação de diversas fusões: Argentaria, Credit Lyonnais, Midas e com a Divisão de Consumo do Banco Efisa.

O BBVA- é uma sociedade Anonima registada com o número de identificação fiscal 502593687. A rede comercial do Grupo BBVA no final do exercício de 2013 a nível nacional dispõe de 87 balcões. Mantém também três sucursais na Madeira (duas sociedades financeiras exteriores e uma sociedade financeira internacional).

Segundo o Jornal Económico do dia 5 de Dezembro de 2014, o BBVA Portugal conta com 750 funcionários e uma rede de 81 agências em Portugal.

Figura 6 - Estrutura de Governo Societário do BBVA (órgãos Sociais)



Fonte: Banco BBVA, 2015

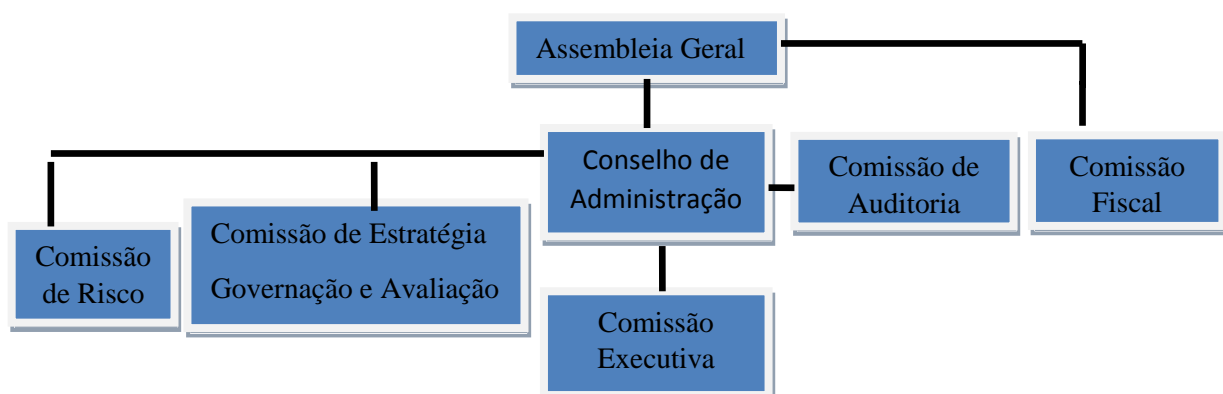
4.1.2 Banco Caixa Geral de Depósitos

Caixa Geral de Depósitos foi criada em 1876, no reinado de D. Luís. Na dependência da Junta de Crédito Público, com finalidade essencial de recolha dos depósitos obrigatórios constituídos por imposição da Lei ou dos tribunais. Situa-se na Freguesia de São João Brito, Concelho de Lisboa, Distrito de Lisboa, cujo código postal é 1000-300 Lisboa.

A Caixa Geral de Depósitos, S.A é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, cujas ações só podem pertencer ao Estado. O capital social é de 5.900.000.000,00. Esta registada com o Número de Identificação Fiscal de 500 960 046. Matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa Sob. Nº 2900/930902.

Segundo o Relatório e Contas da Caixa Geral de Depósitos (2013) pertenciam ao quadro global 9 892 empregados, dos quais 8 971 à afeto atividade bancária doméstica. A rede comercial do Grupo CGD abrangia no final do exercício de 2013, 1 277 agências, das quais 805 localizadas em Portugal e 472 no estrangeiro.

Figura 7: Estrutura de Governo Societário da CGD



Fonte: Relatório & Contas, 2013

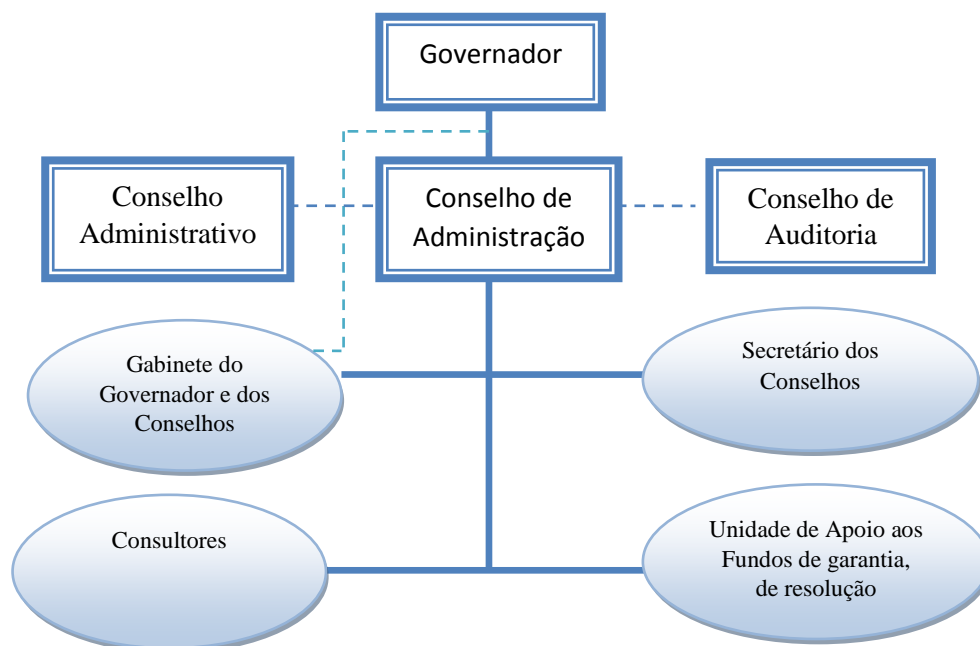
4.1.3 Banco de Portugal

Segundo Peres, D (1971) o Banco de Portugal tem presentemente perto de século e meio de existência, pois o início dela, embora sob denominação diferente, a de Banco de Lisboa, remota a 1 de Janeiro de 1822.

A mudança de nome ocorreu em 1846, como é geralmente sabido, por ocasião de uma reforma que integrou no ativo e passivo do Banco os da Companhia de Confiança Nacional, ficando esta então extinta.

Foi fundado com o estatuto de sociedade anónima e, até à sua nacionalização, em 1974, era maioritariamente privado. Atualmente as suas ações pertencem ao Estado. Com um capital social de 998 000,00 €. Registada na Conservatória do Registo Comercial com o número: 500792771, com sede em Lisboa, o Banco de Portugal possui uma Filial no Porto, diversas agências no Continente e duas delegações regionais (Madeira e Açores).

Figura 8: Estrutura do governo societário do BP



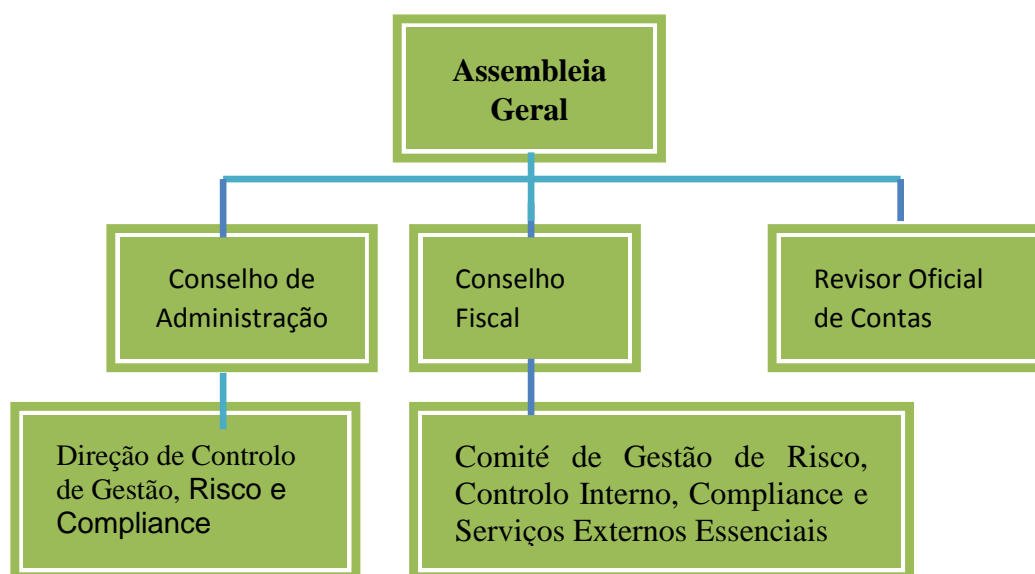
Fonte: Banco de Portugal, 2015

4.1.4 Novo Banco

O Banco Espírito Santo tem a sua origem na atividade de José Maria do Espírito Santo e Silva (Lisboa, 1850-1915) que em 1869 negociava título de crédito e operações cambiais na sua “Caza de câmbio”, situada calçada do Combro, em Lisboa. No dia 30 de julho, o Banco Espírito Santo, S.A. anunciou prejuízos que ultrapassaram largamente o valor previsível à luz da informação até então disponibilizada pelo Banco Espírito Santo, S.A. e pelo seu auditor externo. O Banco de Portugal decidiu aplicar ao Banco Espírito Santo, S.A. uma medida de resolução que consiste na transferência da generalidade da sua atividade para um banco de transição, denominado Novo Banco.

O Novo Banco, S.A – tem a sua Sede na Av. Liberdade, 195, 1250-142 Lisboa, foi Registada na Conservatória com o Registo Comercial com o número 513 204 016, de pessoa coletiva, tendo um Capital Social de € 4.900.000.000,00 é integralmente subscrito pelo Fundo de Resolução. A rede comercial do Grupo Novo Banco abrange no exercício de 2015, 632 agências em Portugal, Contando com um total de 6.834 colaboradores.

Figura 9: Estrutura do Governo Societário do Novo Banco



Fonte: Relatório & Contas 2014

4.2 Apresentação dos Entrevistados

Foram entrevistados quatro indivíduos que podemos considerar interlocutor privilegiado, que desempenham funções de direção e de gestão, conforme tabela abaixo:

Tabela 3 - Apresentação dos interlocutores privilegiados

Nome	Cargo que Desempenha	Nome da Instituição
Anónimo	Diretor no departamento da Compliance (Entrev. A)	BBVA
Anónimo	Diretor de Mercados Financeiros (B)	Caixa Geral de Depósitos
Anónimo	Diretora no departamento Fiscal (C)	Novo Banco (NB)
Dra. Rita Avelino	Técnica Financeira (D)	Banco de Portugal (BP)

4.3 A importância da formação para os entrevistados

Através da presente investigação procurou-se perceber o contributo da formação dos entrevistados para o cargo que desempenham.

Comecemos por conhecer as habilitações literárias dos mesmos.

O entrevistado A afirmou que é Licenciado em Direito pela Universidade Nova de Lisboa. Por outro lado, o entrevistado B licenciou-se em Economia e estendeu a sua formação com um curso de Direção Bancária pela Universidade Católica em parceria com o Instituto Superior de Gestão Bancária. Os entrevistados C e D são igualmente licenciados, sendo que o C é formado em Direito, estendendo os seus estudos com uma Pós-Graduação em Direito Comunitário, Direito do Notariado e ainda em Direito Fiscal. Por outro lado, o entrevistado D é o mais graduado dos quatro, licenciando-se em Economia, possuindo ainda um Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial e ainda a parte letiva do Doutoramento em Gestão.

Uma vez que estamos perante uma análise de conteúdo cujo objetivo é compreender o nível de formação que os entrevistados possuem, procurámos verificar qual a ligação que têm

com o ensino superior, isto é, se já tiveram experiência como docentes universitários. Com efeito, o entrevistado D, que é o mais qualificado, afirmou que sim, nas áreas de Economia, Gestão e Matemática, na Universidade Lusófona.

Baseando-se na informação inquirida sobre a formação dos entrevistados, analisou-se a postura dos mesmos perante a formação. O entrevistado A, em relação aos restantes, evidenciou uma postura mais passiva, mas apesar disso, reforçou que pretende aumentar o seu nível de formação, como podemos evidenciar na seguinte afirmação: *“Claro que sim, pois a formação é constante procura de conhecimento.”*

Da mesma forma, o entrevistado B, que possui mais experiência, revelou uma postura bastante favorável no que diz respeito à formação, como meio de combater crimes financeiros, como afirmou: *“Em matéria de Compliance é crucial, aqui há sempre uma certa corrida, que podemos chamar caça aos bandidos, normalmente por regra andam sempre um passo à frente dos polícias, e se não houver uma formação contínua, as entidades arriscam-se dentro de um prazo relativamente muito curto a estarem desatualizadas, face aos novos métodos de burlas, lavagem de dinheiro, branqueamentos de capitais, de maneira que a formação é importante.”*

As afirmações tecidas pelo entrevistado B entroncam perfeitamente no entendimento filosófico de Kant (3.^a Ed. Lit.); Francisco (Org) o qual refere que *“o homem é a única criatura que precisa ser educada”*, e que *“o homem não pode se tornar um verdadeiro homem senão pela educação, ele é aquilo que a educação faz dele”*.

Por outro lado, a entrevistada C mostrou uma postura positiva no que diz respeito à formação, tanto como para a própria como para a organização em geral, salientando-a como uma ferramenta para adquirir conhecimento e uma arma para combater as desigualdades, como narra na entrevista: *“Com certeza! Num mundo profissional (e não só) cada vez mais exigente, a formação revela-se um instrumento imprescindível para adquirirmos novos conhecimentos e mantermo-nos atualizados. A educação/formação é uma arma contra a pobreza, a discriminação, a guerra e é um grande contributo para a paz!”*

Por último, o entrevistado D evidenciou uma postura positiva e convincente relativamente ao ensino, como afirma: *“Sim, com a formação aprende-se a estudar e a trabalhar os assuntos de uma forma mais organizada.”*

Deste modo, podemos concluir que o conhecimento constitui uma ferramenta importante para os entrevistados em causa, tanto para o desenvolvimento de suas carreiras, como para a organização, uma vez, que com o crescimento das empresas e o surgimento e progresso dos direitos sociais, a gestão empresarial tornou-se mais complexa, apoiando-se no modo de pensar dito científico, que cedeu lugar aos tecnocratas ou burocratas.

Ao nível do conhecimento as organizações empresariais recorrem a quadros extremamente qualificados e altamente especializados para comporem os seus diversos departamentos, os quais estão dotados de especial complexidade, a qual constitui a razão para a exigência de tamanha especialização. Assim, a gestão de uma empresa não se compadece com uma mera visão geral da temática que qualquer acionista minimamente informado possui.

Ao longo do nosso percurso profissional, passamos por diversas experiências impulsionadoras de aprendizagem e aquisição de competências em diferentes contextos da nossa atividade profissional. Assim, analisou-se diante dos entrevistados o percurso profissional de cada um deles, em que procurámos entender o percurso profissional de cada um, sendo que o entrevistado A afirmou que: *“O percurso profissional foi feito integralmente na banca, ou seja no setor financeiro desde a saída da faculdade.”*

Por outro lado, o entrevistado B está prestes a entrar na reforma, possuindo uma vasta experiência, afirmando que ao longo do seu percurso profissional trabalhou em diversos lugares, mas na prática fez quase todo o seu percurso na banca, como refere: *“Trabalhei em diversos lugares, mas na prática fiz o meu percurso profissional na Caixa Geral de Depósitos (...) aos 14 anos num escritório de uma fábrica, mais tarde trabalhei num despachante oficial e num livreiro onde desempenhei várias funções. Mais tarde entrei na Caixa Geral de Depósitos, dentro da Caixa trabalhei em diversos departamentos e a partir de 2005 comecei a desempenhar funções na área de Mercados Financeiros, mas dentro do mercado financeiro tinha o pelouro da Compliance.*

O entrevistado C, assim como A, fez o seu percurso profissional integralmente na banca. Contudo, o entrevistado C demonstrou alguma insatisfação em relação à mobilidade de cargo na instituição bancária em que desempenha funções, como afirma: *“O meu percurso profissional tem sido, essencialmente, na atividade bancária. Infelizmente ali não me tem sido proporcionada grande mobilidade, pelo que iniciei funções no crédito à habitação, onde estive 12 anos, e mais recentemente, sob minha iniciativa, e em sede de recrutamento interno, integrei o departamento fiscal do banco (área direito fiscal), onde estou desde 2006.”*

Por seu turno, o entrevistado D demonstrou alguma satisfação perante o seu percurso profissional, como podemos conferir na entrevista: *“O meu percurso profissional iniciou-se na banca, passando por diversos setores, em 2006 fui convidada para exercer funções no Banco de Portugal como técnica superior na área Financeira.*

(Fresman,1999) afirma que os administradores defrontam-se com o desafio de fazer frente à competição internacional, aumentar a produtividade e tomar decisões que interessem à sociedade. Devem desenvolver o seu potencial administrativo através da educação formal e da prática contínua.

De modo geral, os entrevistados partilham da mesma opinião, afirmando que não existe um perfil único adequado para se ser administrador, exceto o entrevistado C que menciona que para ser se administrador é necessário preencher alguns requisitos, assim como ter uma formação superior, como se expressou: *“Creio que têm que ter formação em gestão/economia e depois várias formações específicas noutras áreas. Não me enquadro! Aprecio mais o trabalho técnico do que de coordenação/gestão.”*

Conforme podemos concluir da análise das entrevistas, o percurso profissional dos entrevistados encontra-se pautado por uma enorme especialização e segmentação da respetiva atividade. Com efeito, as respetivas organizações exigiram-lhes ao longo do seu percurso um crescente domínio da área de intervenção, de que é testemunha o facto de terem circulado pouco por outros departamentos ou terem circulado entre departamentos contíguos/afins.

4.4A Influência da Corporate Governance na Tomada de decisões

Segundo Pereira & Fonseca (1997) a palavra decisão é composta pelo prefixo de tomada *de* (Prefixo latino aqui com o significado de parar, extrair interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (significa; cindir, cortar) tomada ao pé da letra, a palavra decisão significa *“parar de cortar”* ou *“deixar fluir”*.

É impossível averiguar a influência da *Corporate Governance* nas tomadas de decisões sem antes compreender a origem subentendida a este tema. Segundo (Monteiro., et al. 2014), a Corporate Governance é um conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, interna e externa, tendo por objetivo assegurar que a sociedade

estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais consentâneas com fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência.

Dentro deste contexto procuramos entender a visão que os entrevistados têm relativamente à *Corporate Governance*. Sendo que o entrevistado A afirma que: “*A Corporate Governance consiste no conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que visam regular a maneira como uma empresa é gerida, administrada e até controlada.*” Por outro lado, o entrevistado B, por ter desempenhado funções na área da Compliance, afirma que a *Corporate Governance* é mais ampla em relação a Compliance, como podemos conferir na entrevista: “*Relativamente à Corporate Governance, é diferente da Compliance, podemos dizer que é mais ampla do que a Compliance, consiste num conjunto de regras e culturas que cada instituição pode estabelecer para atuarem em conformidade com as regras e os jogos existentes.*”

Já o entrevistado C deu uma resposta curta e concisa, afirmando que é uma área importante, como se refere na entrevista: “*Muito importante, e cada vez mais imprescindível.*” O entrevistado D realça a sua importância na tomada de decisão, como podemos conferir na entrevista: “*A Corporate Governance é o enquadramento da Instituição para a tomada de decisão.*”

Ainda assim, como nota o ponto anterior referente à análise da influência da *Corporate Governance* nas decisões organizacionais, verifica-se que podem existir determinadas decisões que devido a certas circunstâncias, são centralizadas no conselho de administração, o qual deve regular as decisões baseando-se nos princípios de boas práticas. Contudo os processos de decisórios são conduzidos essencialmente pela administração, tendo em conta a visão dos acionistas que embora detenham a soberania sobre a empresa, não têm a capacidade técnica para agir sobre a gestão. Apenas a podem, devem e têm direito a influenciar.

Em relação aos princípios da *Corporate Governance*, o entrevistado A fundamentou a sua opinião num sentido global e não se limitando a acontecimentos nacionais, mencionando algumas fraudes internacionais, como se refere na entrevista: “*Em termos globais, o balanço é extremamente negativo infelizmente, como comprovam os últimos anos e os constantes escândalos ocorridos no sistema financeiro mundial.*”

O entrevistado B afirma que de certo modo os bancos cumprem, mesmo não sendo a 100%, como se refere na entrevista: “*Sim, claro, de alguma forma os bancos cumprem mais*

as regras e normas existentes, o que não quer dizer que cumpram a 100%.” Já o entrevistado C foi bastante evasivo e sucinto na sua resposta: *“Quero acreditar que sim.”* Por outro lado, o entrevistado D, por desempenhar funções no banco de Portugal e este ter o pelouro da supervisão dos demais bancos, tem obrigação de servir como exemplo, como afirma na entrevista: *“Evidentemente que sim até porque o Banco de Portugal é a entidade que supervisiona outras instituições financeiras. Tem que servir como exemplo.”*

A generalidade das instituições analisadas manifestam preocupações em relação adoção de medidas e princípios éticos, além da legislação e os demais regulamentos, sendo que algumas sociedades aplicam um conjunto de regras de condutas relativas aos objetivos que pretendem implementar, e de forma transmitir confiança no público em geral, optam por descrever, no relatório e contas e nos respetivos websites, os valores e visão estratégica que pretendem alcançar a longo e curto prazo. Contudo, esta declaração de intenções e de vontade, não se nos afigura por si só suficiente para anular a perda de confiança entretanto sofrida. Com efeito, urge demonstrar na prática a efetiva defesa e implementação dos princípios e valores que se alardeiam nos documentos oficiais. No fundo, o que se aqui pretende dizer é muito simples: levar a teoria para a prática e, com isso, alcançar melhores resultados que, por sua vez, conduzam ao incremento da confiança e credibilidade perante o público que, em última análise, possa conduzir a ainda melhores resultados, num círculo vicioso, ou melhor, virtuoso, algo que até aqui não passa de uma miragem para as principais instituições de créditos nacionais.

Davies (2007) defende que ao revermos as linhas de gerais do plano de governo das sociedades e ao tentar demonstrar a sua importância no dia-a-dia torna-se evidente o quão crucial é para gestão o equilíbrio do poder nas organizações. Apesar da importância dos resultados, assim como a eletricidade e outras formas do poder físicas de poder, o poder nas organizações torna-se perigoso se não for controlado de forma apropriada.

De modo geral, os entrevistados acreditam que as práticas do Corporate Governance devem ser aplicadas no dia-a-dia. O entrevistado A salientou que procura utilizar todos os mecanismos para reduzir os conflitos de interesse, como verificamos na respetiva entrevista: *“No dia-a-dia procuro garantir ao máximo a adesão dos principais autores da nossa organização, aos códigos de condutas pré-acordados. Procuro utilizar todos os mecanismos ao meu alcance para reduzir ou se possível eliminar os conflitos de interesse e quaisquer quebras de confiança e o dever fiduciário.”*

O entrevistado B demonstrou alguma preocupação no que diz respeito à aplicabilidade das normas, com alguma confiança de que o seu banco dispõe de um departamento que se encarrega desta situação, como podemos constatar na seguinte entrevista: *“Há uma preocupação grande em estabelecer estas normas e regulamentos tendo em conta as finalidades, existe um departamento de Compliance.”*

Por outro lado, o entrevistado C, apesar de desempenhar funções na área fiscal do Banco, o seu papel não tem grandes implicações a esse nível, mas apesar disso recebem formações constantes nessa área, de maneira a resolver potenciais dilemas, sendo uma função-chave do governo das sociedades ou mais propriamente da compliance, como podemos conferir na respetiva entrevista: *“O meu exercício de funções não tem grande ligação ou implicações a esse nível, mas frequentemente recebemos formação nessa área e somos alertados para a sua importância.”* Sendo que as normas e regulamentos estão em constante mutação, com fim de angariar novos clientes/depositantes, segundo Davies, A. (2007), há muito tempo que o papel da ética empresarial não é considerado como produtivo em ganhos financeiros, sendo que as boas empresas são alvo de admiração. Investigações recentes da IBE e da Gerard Internacional, uma consultora na área da ética, revelaram que existe ligação demonstrativa entre os resultados e o seu comportamento ético.

Por outro lado, a ausência de determinados códigos sem o carácter obrigatório afeta o cumprimento de tais princípios, uma vez que os mesmos não estão imediatamente associados a sanções disciplinares.

Já o entrevistado D desempenha funções técnicas no Banco de Portugal apenas afirmou que sim, como podemos conferir na entrevista: *“Sim.”* Por falta de informação inquirida não me permitiu criar um comentário mais sólido.

Segundo Câmara, Neves, Figueiredo, Oliveira & Gomes (2008) os modelos de governo societário são fórmulas matriciais de organização da administração e fiscalização de sociedades anónimas. O desenho de cada modelo compreende o elenco, a composição e as competências dos órgãos sociais e a posição jurídica dos seus membros. Esta estruturação permite a distribuição de poderes, afetando o processo decisório da sociedade, condicionando a medida de influência dos administradores executivos, dos acionistas e dos membros de órgãos de fiscalização (mormente, no âmbito do processo de preparação e de aprovação dos documentos de prestação de contas).

Deste modo, procurou-se diante dos entrevistados perceber melhor que os modelos adotados pelos respectivos bancos variam consoante as suas necessidades de investimento, assim como a cultura do país, e dentro de um enquadramento legal e institucional pode variar de empresa para empresa, sendo que a estrutura de propriedade tem um papel predominante no mercado de capitais, tendo em conta que são características inseparáveis de cada sistema, sendo que Portugal pertence ao modelo continental em que a propriedade é bastante concentrada. O entrevistado A referiu que o modelo adotado pelo seu banco é o que se aproxima aos seus princípios latinos, como se refere na seguinte entrevista: *“Modelo Clássico ou latino. A instituição de crédito em causa tem uma origem latina, pelo que presumo ser esta a razão.”*

Já o entrevistado B tem uma visão diferente, evidenciando que a Caixa procura implementar modelos que vão de acordo com os seus regulamentos, realçando ainda que no passado adotaram um modelo Dualista, como podemos conferir: *“O modelo de Corporate Governance que a Caixa adota é que permite agir em conformidade com as leis e os regulamentos, depois tem um conselho de administração que tem um conjunto de serviços e um conjunto de agência e de departamentos (Não tem propriamente uma área específica de Corporate Governance). Houve anos em que a caixa geral adotou o modelo Dualista, por exemplo em que havia um presidente do conselho de administração e um administrador executivo, mas este modelo não teve sucesso.”*

Por outro lado, o entrevistado D, por desempenhar funções no Banco de Portugal que supervisiona a atividade bancária, prossegue um conjunto de finalidades fundamentais de um ponto de vista de salvaguardar o interesse geral, estando sujeito a regras claras de atuação, de maneira que o modelo aplicado pela sua instituição é baseado nos princípios do Corporate Governance, como podemos conferir na entrevista: *“É um modelo centralizado de Corporate Governance, sendo uma opção da administração”*.

Segundo (Ferreira, 2009), o processo decisório da sociedade está condicionado à medida de influência dos administradores executivos, dos acionistas e dos membros dos órgãos de fiscalização. Da sua conformação depende a profundidade de avaliação do desempenho societário e o escrutínio sobre atos de potencial conflito de interesses.

Assim, mais do que procurar entender esta temática por parte dos teóricos, diligenciámos esmiuçar através dos entrevistados, se as conclusões práticas estão em conformidade com as orientações teóricas explanadas anteriormente. Sendo que o

entrevistado A afirmou que o processo de decisão cabe aos sócios, e o conselho de administração apenas executa aquilo que foi a vontade destes, como se refere na entrevista: *“Os intervenientes no processo de decisão são como não podia deixar de ser os sócios em primeiro lugar e o conselho de administração que tem por função executar a vontade destes e prosseguir os seus interesses”*. Já o entrevistado C numa resposta curta afirmou que é da responsabilidade do conselho de administração: *“Conselho de Administração”*. Já o entrevistado D certificou que cabe essa responsabilidade aos administradores e aos Diretores, como podemos conferir na seguinte entrevista: *“Administradores e Diretores de Departamento”*.

Ferreira (2009) afirma que os administradores devem atuar baseados em informações completas e bem fundamentadas, de boa-fé, atuando diligentemente e com precaução adequada, sempre no melhor interesse da empresa e dos acionistas.

Para Caprio e Ross (2002) citado por Quaresma (2011), o risco de uma operação é determinado pela parcela inesperada de retorno, resultante da surpresa e eventos inesperados, ou seja, se o rendimento de um determinado investimento fosse sempre recebido da forma exatamente esperada, esse seria completamente previsível, não comportando qualquer parcela de risco.

Desta forma, procurámos perceber junto dos entrevistados como é executada a gestão de risco nas instituições de crédito. Deste modo, o entrevistado A alega que os códigos de deontologia visam atenuar os riscos existentes, assim como permite criar uma lista de risco com o fim de antecipá-los e poder prevenir, como podemos conferir na seguinte entrevista: *“Os nossos códigos de condutas visam fazer face aos riscos e nessa medida podemos dizer que contêm um elenco de riscos embora seja impossível prever todos os riscos, mas procuramos estar atentos a eles e a antecipá-los de forma preventiva”*. Do relatório e contas consta que existe uma Gestão de Riscos que é indiscutivelmente um pilar importantíssimo da estratégia da BBVA IFIC, que se escora continuamente nos princípios emanados pelo Grupo BBVA e ventila, cada vez mais, o crescimento, a rendibilidade e a sustentabilidade do seu negócio.

Por outro lado, o entrevistado B afirma que a Caixa está exposta a múltiplos riscos, que estão descritos no relatório e contas, de entre os quais realçou o risco de incumprimento de crédito, que por sua vez pode originar aquilo que chamamos de uma economia má. Todavia, procurou realçar um dos riscos menos comentados, os riscos físicos, que instituem

um enigma para a organização, por ser um risco de cariz natural e a qualquer momento a organização pode deparar-se com uma situação desse género, se bem que, segundo o entrevistado, a Caixa está preparada para lidar com este tipo de risco, como podemos constatar na entrevista: *“No conjunto da sua atividade a caixa está exposta a múltiplos riscos, tal consta no próprio relatório e contas desde o chamado Risco de liquidez, o risco de incumprimento do crédito. (...) Existem também os chamados riscos físicos, esses riscos constituem um problema bem ponderado porque Lisboa está numa falha sísmica, sendo que já houve um terramoto em 1775, e os estudos de probabilidade dizem que a cada momento pode haver um segundo terramoto, de maneira que pode ser catastrófico para as empresas possivelmente verão as suas sedes destruídas. Todavia, a caixa para melhor prevenir este risco, tem grande parte dos chamados backup de operações situados em alguns distritos como Évora, por exemplo em Évora existe uma sala de mercado financeiro se houver um terramoto em Lisboa que impeça a caixa de funcionar normalmente no dia seguinte já estamos prontos para poder obter financiamento internacional, este é um risco muito remoto. De maneira que os principais riscos são os riscos de liquidez e o risco de incumprimento.*

Segundo Bessis (1998, p.81) citado por Brito (2005) o risco de crédito pode ser determinado pelas perdas geradas por um evento de *default* do tomador ou pela deterioração da sua qualidade de crédito. O autor cita alguns acontecimentos, como exemplo; o atraso no pagamento de uma obrigação, o incumprimento de uma cláusula contratual restritiva (covenant), o início de um procedimento legal como a concordata e a falência.

Sendo que o entrevistado C afirmou que tem pouca autonomia nesta matéria, de maneira que não dispõe de muita informação, limitou-se a afirmar que não é aplicável às suas funções, como podemos confirmar na entrevista: *“Não aplicável às minhas funções”*. O entrevistado D assegurou que existe uma série de riscos, sendo que o risco de fuga de informação por ser um banco que supervisiona outras entidades bancárias, como mencionou na entrevista: *“Riscos operacionais, riscos de fuga de informação. Sim, existe um departamento de risco que se preocupa com as tipologias”*.

4.5 Processo de Decisões e Prevenção de Fraudes

Segundo Câmara., et al. (2011), o papel que os diversos stakeholders podem desempenhar em matéria de governo societário é marcadamente distinto. De qualquer modo, temos sempre os administradores em primeira linha.

Segundo o entrevistado A afirma que é evidente, e tem que se ter o sentido de responsabilidade, como podemos conferir na seguinte entrevista: *“Tem que ter essa noção porque é a realidade. É de facto uma grande responsabilidade”*. Já o entrevistado B diz que não é aplicável na sua função, sendo que o entrevistado C, afirma que não influencia e que as organizações deviam ter esta noção, assim como confere a entrevista: *“Deveriam ter, mas atentos os mais recentes acontecimentos, ficou provado que não”*. O entrevistado D diz depender apenas do tipo de decisão, assim como podemos conferir na entrevista seguinte: *“Dependendo do tipo de decisão, sim”*.

Martins, Ramos, Domingues & Maia (2010, pp 22) define órgãos sociais como sendo *“centros institucionalizados de poderes funcionais a exercer por pessoa ou pessoas com o objetivo de formar e / ou exprimir a vontade juridicamente imputável às sociedades.”*

Segundo Silva, Vitorino, Alves, Cunha & Monteiro (2006) o ordenamento jurídico não prevê a obrigatoriedade da constituição de comissões de nomeação constituída por administradores, determinando o código das sociedades que os membros do Conselho de Administração sejam eleitos em Assembleia geral de acionistas.

Segundo o mesmo autor, o Conselho de administração da sociedade pode obedecer a três estruturas distintas (art. 278.º do CSC): Estrutura monista, a dualista e a anglo-saxónica. Deste modo, procurámos diante dos entrevistados perceber qual é a estratégia delineada pelos sócios, no que diz respeito à nomeação do Conselho de Administração. Sendo que os entrevistados A e C afirmaram que a decisão da nomeação dos órgãos sociais é da responsabilidade dos sócios, pelo facto de serem bancos privados, como podemos conferir na entrevista A: *“Essa é uma decisão que cabe aos sócios em assembleia geral”*. Conferir Entrevista C: *“Creio que por votação e decisão dos acionistas”*. Em síntese, podemos classificar as suas estruturas como fiéis ao tradicional modelo latino ou modelo clássico, o qual é composto pelos seguintes órgãos sociais: Assembleia Geral; Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

Por outro lado, os entrevistados B e D afirmaram que cabe à Assembleia Geral eleger os órgãos sociais, sendo que a Assembleia Geral tem um único acionista que é o Estado, como podemos conferir na entrevista de B: *“O conselho de Administração é nomeado pela Assembleia Geral, e esta tem um único acionista que é o Estado”*. Entrevistado D: *“Escolha do Ministério das Finanças.”* Sabendo estamos perante duas instituições cuja estrutura do capital social é composta por um único acionista, o Estado Português, o Conselho de Administração é igualmente eleito pelo Estado ⁴.

Deste modo, podemos concluir que o processo de nomeação dos administradores cabe aos sócios, estamos perante duas instituições inteiramente estatais, contudo, o conselho de administração é nomeado pelo estado, em contrapartida das restantes duas instituições sendo privada, a responsabilidade de nomeação do conselho de administração cabe aos respetivos acionistas.

No seguimento da entrevista, procurámos perceber qual é a relação que os entrevistados têm com a documentação societária mais relevante da sociedade, em matéria de *Corporate Governance* (estatutos e regulamentos internos). Portanto, o entrevistado A afirmou que tem uma relação próxima visto que é uma das funções que desempenha na área da *Compliance*, de maneira que está perfeitamente à vontade, como pode conferir na entrevista: *“Sim, perfeitamente, é uma das minhas obrigações”*. Já o entrevistado C afirma que lida com a documentação societária dentro daquilo que lhe é facultado, como podemos conferir na entrevista: *“Apenas com o código de ética que é facultado aos trabalhadores”*. Sabendo que o entrevistado D desempenha funções no Banco de Portugal, na área técnica, não lida perfeitamente com a documentação societária, afirmando que lida mais com apenas alguma, como se refere na entrevista: *“Sim, alguma.”*

A generalidade das sociedades das sociedades analisadas manifestam uma preocupação nas medidas e definições de princípios éticos e /ou deontológicos que pautem o exercício da respetiva atividade. Além da legislação e demais regulamentação em vigor aplicável ao setor em que as mesmas atuam, algumas dessas sociedades entenderam proceder à compilação do conjunto de regras de conduta relativas aos valores que pretendem implementar Silva, Vitorino, Alves, Cunha & Monteiro (2006)

Deste modo, procurámos diante dos entrevistados perceber se é possível impor um comportamento ético por regulamento, recolhendo seguidamente as opiniões dos

⁴ Relatório & Contas Caixa Geral de Depósitos 2013.

entrevistados, sendo que o entrevistado A afirma que não se pode impor um comportamento ético por regulamento, justificando com base de que só com as leis não são suficientes para evitar crimes, como podemos conferir na seguinte entrevista: *“Evidentemente que não. Um comportamento ético é algo que tem que ser criado de base, com formação não só académica mas também cívica. Os regulamentos por si só são insuficientes assim como as leis penais são insuficientes para evitar por si só a prática de ilícitos criminais”*. Por outro lado, o entrevistado B defende a ideia de que os regulamentos éticos apenas podem provocar algum cumprimento, pelo facto de não se poder punir uma ação que não se encontra regulamentada, como se refere na entrevista: *“Digamos que os regulamentos éticos sugestíveis podem vir a provocar algum cumprimento, porque uma pessoa não pode ser punida por ato que não foi regulamentado.”*

O entrevistado C partilha a mesma opinião que o entrevistado A, afirmando que deveria ser através da formação de base, como podemos conferir na entrevista: *“Sim, mas deveria ser através de formação de base”*. O entrevistado D acredita que sim, mas existe o risco de não resultar, como podemos conferir na entrevista: *“Sim, mas pode não resultar”*.

Filho (2012) afirma que o risco de imagem advém da mesma situação. Ocorre porque a instituição de origem da operação pode ter sua imagem desgastada perante os seus clientes e o mercado.

Deste modo, através das entrevistas procurámos diante dos entrevistados saber qual é o risco em relação à imagem que as respetivas organizações têm junto do público em geral. Os entrevistados A e C afirmam que não estão satisfeitos com a imagem da instituição junto do público, como referem na seguinte entrevista: *“Apesar do prestígio da nossa instituição, a imagem da Banca em geral perante o público tem vindo a degradar-se, é um facto.”* Conferir a entrevista C: *“Não!”*.

Em contrapartida os entrevistados B e D realçaram a satisfação que têm da imagem da instituição junto do público, sendo que o entrevistado B afirma que a Caixa tem uma imagem bastante positiva junto do público português, afirmando que está entre as empresas portuguesas que mais confiam, como se refere na entrevista: *“No meu caso creio que sim, julgo que a Caixa Geral tem uma imagem bastante positiva, mesmo nos estudos que se tem feito a nível de Marketing tem sido dito muitas vezes que as empresas que os portugueses mas confiam são a Caixa Geral e nos CTT.”* Já o entrevistado D apenas afirmou que sim, como se refere na entrevista: *“Sim”*.

4.6 Novos Investidores e/ou Clientes

O entrevistado A tem uma experiência bastante vasta na área da banca onde passou por diversos departamentos, sendo que neste momento exerce funções na área da *Compliance*, realçando a percepção de que um investidor pensa sobretudo na relação risco-benefício e a origem do capital, reforçando a ideia de que não pode valer tudo, conforme podemos conferir na seguinte entrevista: *“Um investidor pensa sobretudo na relação risco-benefício. A origem do capital é importante, mesmo para um investidor sedento de ganhos, porque não pode valer tudo”*.

Todavia, o entrevistado B partilha da opinião de que o banco está de tal maneira segmentado que é difícil dar uma resposta concisa, sendo que se falarmos de grandes empresas tende a contactar o Conselho de Administração e uma pequena empresa o contacto é feito a nível do banco, como se refere na entrevista: *“Não é muito fácil dar-lhe uma resposta concisa, porque o sistema bancário está muito segmentado, e portanto é muito diferente os segmentos das grandes empresas e os segmentos dos particulares, existe uma diversidade de respostas conforme os segmentos da empresa em que estivermos a falar. Quando estamos a falar das grandes empresas eles contactam diretamente ao conselho de administração, quando se trata de uma pequena ou média empresa o contacto é feito pelo balcão.”*

Já o entrevistado C numa resposta curta apenas, e com uma postura de confiança afirmou que sim, assim como se refere na entrevista: *“Sim, claro”*.

Para Davies (2007) o governo das sociedades é um método que serve para otimizar os contributos de várias partes distintas para um único fim partilhado por todos. Referindo-se a estas partes como sendo as partes interessadas ou os stakeholders do negócio, o potencial que têm para apoiar ou prejudicar o negócio varia consoante as circunstância.

A interação entre essas partes é o tema central do meu trabalho, pelo que convém nesta fase explorar o seu potencial papel através dos entrevistados. O entrevistado B afirmou que é uma matéria que tem alguma dificuldade em responder, uma vez que não sabe qual é a relação que o governo tem com a Administração, sendo que na sua ótica o governo é o principal stakeholder, uma vez que é o acionista, e os restantes stakeholders são os empregados. Este tipo de relação tem muitas vezes a ver com o feitio e personalidade da pessoa, como podemos conferir na entrevista: *“Essa é uma resposta que tenho dificuldade em lhe dar ao certo, não sei exatamente qual é a relação que o Governo tem com Administração,*

o principal stakeholder é o Governo que é o acionista, os outros stakeholders são os empregados, este tipo de relação tem muitas vezes a ver com o feitio e personalidade da pessoa". Por outro lado, o entrevistado C apenas afirmou que sim, como podemos conferir na entrevista: "*Sim*". Já o entrevistado D disse que não é aplicável na sua atividade, não podendo formular uma opinião nesta temática, como se refere na entrevista: "*Não é aplicável*".

Para Procianoy & Caselani (1997) a estrutura de capital de uma empresa é definida como sendo a composição das fontes de financiamento a longo prazo oriundas de capital de terceiros e de capital próprio.

Seguindo esta ordem de ideias, procurámos junto dos entrevistados perceber qual é a estrutura que sua instituição segue, sendo que o entrevistado A afirmou que a instituição tem uma estrutura concentrada de capital, sem grande dispersão, como se refere na entrevista: "*É uma estrutura muito concentrada, sem grande dispersão*". Já o entrevistado B afirmou que a estrutura de capital é constituída pelo Estado, uma vez que é um banco estatal, como se refere na seguinte entrevista: "*É constituída pelo estado*".

Já o entrevistado D, por desempenhar funções no Banco de Portugal, e este ser um Banco que supervisiona os restantes bancos, afirmou que esta questão não se aplica, como podemos conferir na seguinte entrevista: "*Não aplicável*".

Em relação à posição que cada instituição tem no mercado, procurámos diante dos entrevistados saber mais sobre a mesma, sendo que os entrevistados A e B afirmaram que as instituições pelas quais desempenham funções têm uma posição sólida, como podemos conferir na entrevista de A: "*A posição de mercado é sólida e estável, embora o mercado financeiro flutue muito, como se sabe*." O entrevistado B partilha da mesma opinião em relação à sua instituição, como se refere na entrevista: "*Sim, vinte e tal por cento do mercado tem depósito e em crédito, portanto, em depósito esta perto dos 30%, em que 7% esta em depósito e 22% em crédito*". Ao contrário, o entrevistado C afirma que não tem uma posição sólida no mercado, garantindo que está contudo a recuperar quota de mercado, como podemos conferir na entrevista: "*Não, mas parece estar a recuperar quota de mercado*". Por outro lado, o entrevistado D, por fazer parte de uma entidade reguladora, afirmou que não se aplica, como se refere na entrevista: "*Não aplicável*".

Para Dawes (2000) argumenta que, de todas as componentes da orientação para o mercado, a orientação para os competidores emerge como a variável com mais forte

associação com o desempenho organizacional, podendo ser uma fonte de inovação e de ideias para novos produtos. Por outro lado, a literatura em marketing relacional sugere que as relações duradouras são fonte de vantagem competitiva.

No seguimento da entrevista, procurámos perceber qual é a capacidade que as instituições têm para definir um rumo próprio. Deste modo procuramos perceber diante dos entrevistados, de maneira que o entrevistado A e B consideram que em termos gerais todas as instituições dependem de fatores externos, neste sentido o entrevistado A expõe: *“Ninguém age sozinho e ninguém é indiferente aos fatores externos macroeconómicos e governamentais. Ninguém”*. Sendo o entrevistado B afirmou o seguinte: *“No meu entender acho que, quer a Caixa, quer outros bancos estão muito dependentes de fatores externos, basta olharmos para os últimos anos, é visível”*. Relativamente ao entrevistado C este considerou que a instituição depende de fatores externos, salientou que acredita que virá recuperar esta credibilidade diante dos investidores e do público em geral, como afirmou na seguinte entrevista: *“Neste momento está também dependente de fatores externos, mas acredito que tem potencial e capacidade para recuperar a quota de mercado que tinha, e sobretudo a credibilidade que detinha”*. Por outro lado o entrevistado D afirmou que instituição está dependente de orientações por parte da Administração, como se refere na entrevista: *“Sim, está dependente de orientações”*.

No seguimento da entrevista procuramos perceber se a diversificação da atividade bancária tem melhorado o desempenho, sendo que o entrevistado A e B consideram que sim, de maneira que o A afirma que além de aumentar a diversidade dos serviços também diversifica os riscos, como podemos conferir na entrevista: *“Sem dúvida, porque aumenta a diversidade dos serviços prestados e diversifica o risco da própria atividade financeira”*. Por outro lado o entrevistado B defende que existência de vários bancos com políticas agressivas tem incentivado na caso da caixa a modernizar-se para não perder clientes (quota de mercado), como se refere na entrevista: *“Tenho a ideia que sim, de modo que a existência de vários bancos com políticas muito agressivas, no caso da caixa teve que modernizar-se para não perder clientes quota de mercado”*. Já o entrevistado C apenas afirmou que crê que sim, como podemos conferir na entrevista: *“Creio que sim”*, o entrevistado D afirmou que não é aplicável para o seu banco, como expõe na entrevista: *“Não aplicável”*.

Neste ponto vai-se explicar a *“ Relação entre boas práticas e criação de valor”*. Para Gompers et al. (2003) conferem que existe uma relação significativa entre as

empresas com boas práticas e o seu valor de mercado. Partindo de uma amostra de 1500 empresas de grande dimensão, concluíram que um investidor terá maior retorno se privilegiasse empresas com um corporate governance sólido.

Por fim, procurou-se perceber diante dos entrevistados o que pensam sobre o assunto em epígrafe. Sendo que o entrevistado B, aferiu que o PIB que a Caixa detém, representa as boas práticas que a instituição segue, garantindo a confiança dos seus depositantes, como se refere na entrevista: *“Considerando que o PIB bancário devia resultar de boas práticas que são aplicadas no dia-a-dia, estou convencido que em geral isso acontece no caso da Caixa”*. Por outro lado o entrevistado C afirma que a criação de valor está intimamente ligada com as boas práticas, como expõe na seguinte entrevista: *“Diria que uma é a face da outra”*. Já o entrevistado D afirma que esta questão não se aplica, como se refere na entrevista: *“Não aplicável”*.

4.7 Fatores que levaram à quebra da confiança

Segundo Costa (2000) citado por Andrade, S. M., Ficsher, A. L., & Stefano, S. R. (2011) “a confiança diz respeito à relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, regulamentos e nas práticas que mantêm a organização como um todo”.

Deste modo procurou-se compreender mediante os entrevistados quais foram os fatores que levaram a quebra da confiança, sendo que os entrevistados têm diferentes pontos de vista, uma vez que o entrevistado A afirmou que esta quebra de confiança deu-se devido a sucessivos escândalos financeiros, como se refere na entrevista: *“Foram vários, os escândalos sucessivos levaram a essa quebra da confiança”*. Já o entrevistado B não partilha da mesma opinião afirmando que não há uma perda de confiança na banca mais sim, na sociedade em geral, afirmando que no ano de 2014 os depósitos bancários aumentaram significativamente em relação ao ano de 2013, de maneira que se os depositantes tivessem a perder confiança no sistema bancário não investiam nos seus depósitos, como expõe na entrevista: *“Eu não diria que há uma perda na confiança no setor bancário, mas sim uma perda de confiança geral na sociedade, isso deu-se inclusive, apesar da crise mais recente, no final do ano de 2014 os depósitos globais no sistema tinham aumentado relativamente ao final de 2013, isto é sinal de que se as pessoas estivessem a perder confiança não investiam os seus depósitos”*.

Por outro lado o entrevistado C teve uma opinião relativamente diferente, afirmou que houve uma desregulação do mercado, falta de transparência no mercado financeiro que induziu em erros muitos clientes, que levou a esta perda de confiança no sistema financeiro, como podemos conferir na seguinte entrevista: *“A total desregulação que se descobriu existir, a falta de transparência e correção para com os clientes. Os objetivos superaram a sinceridade, a honestidade e o facto de induzirem os clientes em erro conduziu a essa falta de confiança. Vai levar muito tempo a recuperá-la”*. Por ultimo, o entrevistado D que desempenha funções no Banco de Portugal que tem por missão supervisionar os demais Bancos afirmou que esta quebra de confiança só foi possível devido os problemas que surgiu em diversas algumas instituições, como afirmou na seguinte entrevista: *“O surgimento de problemas em algumas instituições”*.

Nem todos os entrevistados partilham da mesma opinião, sendo que o B acredita a que perda de confiança é a nível geral e não apenas no setor da bancário, mas assume que a mesma é muito difícil e morosa de ser recuperada. Por outro lado, reconhecem que a via mais direta para a sua recuperação passa pelo reforço dos mecanismos de prevenção, os quais constituem parte daquilo a que nos referimos na presente investigação como mecanismos de *Corporate Governance*.

Conclusão

Conclusão

Por último, no presente capítulo explanamos as conclusões que retirámos da investigação e, bem assim, identificamos as limitações com que nos deparamos ao realizar este estudo. Adicionalmente, apesar de humildemente cientes das nossas limitações, deixamos algumas sugestões para futuras investigações.

Para uma melhor e mais fácil leitura, optámos por dividir o presente capítulo em duas vertentes complementares: as conclusões gerais e as reflexões finais.

1 Conclusão geral

A investigação sobre o papel da *corporate governance* nas instituições de crédito tem sido um tema atual, que procura desta forma despertar a consciência dos responsáveis pelas instituições financeiras para a importância e a sustentabilidade das suas organizações, de maneira que permita garantir a sua continuidade e sucesso. É, no fundo, com a ideia de contributo para a criação de valor que a *corporate governance* foi criada.

O objetivo primordial deste estudo era entender as várias formas de aplicação da *corporate Governance*. Neste âmbito, apercebemo-nos que o modelo da *corporate governance* não é aplicado da mesma forma, varia significativamente entre instituições estatais e privadas e até entre as próprias instituições privadas. Esta conclusão só foi possível através de uma comparação dos diversos modelos adotados em quatro entidades bancárias e uma análise de conteúdo explorada diante dos entrevistados.

No que respeita a formação, podemos concluir que constitui uma ferramenta importante para os entrevistados em causa, tanto para o desenvolvimento de suas carreiras, como para a organização, uma vez, que com o crescimento das empresas e o surgimento e progresso dos direitos sociais, a gestão empresarial tornou-se mais complexa, apoiando-se no modo de pensar dito científico, sendo que o entrevistado B reforçou a questão afirmando mesmo que é suscetível de permitir um combate mais eficaz de diversas formas de burlas financeiras. Contudo, acredita que regra geral os bandidos andam sempre um passo à frente dos polícias e se não houver formação contínua, as organizações correm o risco de num prazo relativamente curto estarem desatualizadas.

Neste sentido, o órgão competente que responde pelos processos de decisões de investimentos e responsável primário na prevenção de fraudes é o Conselho de Administração, tendo em conta que o Conselho de Administração apenas executa aquilo que foi a vontade dos sócios, sendo que este órgão está repartido por diversos departamentos. Deste modo, podemos encontrar diversos níveis de influência nas decisões, tanto na área financeira como na área da *Compliance*, tal como constatamos nos bancos que estudámos.

Por conseguinte, podemos afirmar que o Conselho de Administração é o primeiro baluarte de garantia do cumprimento dos ditames impostos pela *corporate Governance*, sendo que, simultaneamente, a sua atuação deve ser balizada também por princípios e regras que emanam das boas práticas de *corporate Governance*. Assim, o Conselho de Administração deve respeitar e fazer respeitar as boas práticas de *corporate Governance*.

Dentro deste contexto, o nível de influência da *corporate governance* em certas circunstâncias está centralizada no Conselho de Administração, o qual é o órgão com competência para regular as decisões baseando-se nos princípios de boas práticas. Adicionalmente, no interior de cada instituição de crédito, verificamos a existência de um departamento de *compliance* que é responsável pelo cumprimento de normas e regulamentos. Portanto, subsiste um grau de confiança por parte dos acionistas em relação aos administradores, na base da experiência profissional e académica destes, sendo que o profissionalismo, a integridade e idoneidade são princípios que firmam esta confiança, e permite de certo modo, influenciar a autonomia atribuída aos órgãos da administração na tomada de decisão. Por outro lado, os modelos societários permitem uma distribuição de poderes de forma equitativa e definem quais os patamares de influência dos órgãos de gestão. Ainda assim, os problemas que se colocam são os conflitos de interesses, quando os interesses dos gestores não coincidem com os dos acionistas, em nome de quem atuam. Nestes casos, estamos perante uma divergência de interesses. No fundo, aquilo a que os teóricos apelidam de problema da agência. A divergência de interesse pode existir independentemente de a estrutura de propriedade das instituições ser dispersa ou concentrada.

Em relação ao estudo dos modelos, existe uma diversidade a nível do conceito. Neste contexto, procuramos seguir abordagem de Weimer & Pape (1999). Tendo em conta esta abordagem assim, analisaram-se os modelos dos quatros bancos em estudo, análise esta que revelou diferenças entre si. Ainda assim, as entrevistas efetuadas, ilustraram a ideia de que os atuais modelos adotados correspondem ao modelo monista, associado ao sistema latino apesar de tal variar consoante as suas necessidades de investimentos, assim como a cultura do país. O

entrevistado B afirmou que a Caixa no passado adotou o modelo dualista mas que não teve sucesso. A justificação deste insucesso está associada pelo facto de ter sido nomeado um presidente executivo e um Presidente do Conselho de Administração, o insucesso é com base na teoria de agência que reside na motivação dos atores individuais maximizarem a sua utilidade gerando uma relação problemática entre o Presidente Executivo e o Presidente do Conselho de Administração.

Em síntese, o modelo societário utilizado pelo Banco dos entrevistados A, B, C e D é o modelo latino.

Na área relacionada aos riscos inerentes à atividade, Moreau (2003) afirmou que o risco pode ser definido como uma ameaça de um acontecimento, uma ação ou inação que venha a afetar os objetivos estratégicos e comprometer a criação de valor. Concretamente os entrevistados afirmaram que nos seus bancos existe uma listagem dos riscos existentes.

Neste contexto, é importante salientar um aspeto positivo: a (crescente) adoção de um modelo de conselho de administração que compreende a existência de uma dupla instância decisória baseando-se nos princípios de boas práticas, assim como, um departamento da compliance e um conselho de auditoria. Entre os quatros bancos estudados apenas um não adota este tipo de organização. Apesar disso, adota um órgão consultivo.

Partindo da definição defendida por Freeman (1984) stakeholders designa qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pelos objetivos da organização.

Tendo em conta as respostas das entrevistas sobre a influência dos stakeholders na atividade, o entrevistado B afirmou que é uma resposta que tem dificuldade em dar, admitindo que o governo é o principal stakeholder, ou melhor, digamos Shareholder, uma vez que é o acionista, contudo existem outros diferentes stakeholders, nomeadamente os trabalhadores entre outros, e que esta participação está dependente da relação e do tipo de personalidade da pessoa. O entrevistado D afirmou que esta relação está dependente do tipo de decisão. Contudo as restantes respostas foram pouco satisfatórias, sendo que o C afirmou que nos últimos acontecimentos tem-se provado que não, também verificamos que as instituições estudadas primam por uma relação mais próxima apenas com os shareholders e não tanto com os restantes stakeholders.

As instituições têm que ter a capacidade de se conhecerem a si mesmas e perceberem o seu meio envolvente em que estão inseridas, e isso só é possível através de uma relação próxima com os seus stakeholders. Desde que consigam articular de maneira consistente esta

relação com os seus objetivos, é possível terem sucesso. Segundo Davies (2006), os stakeholders têm a capacidade alavancar um negócio, assim como, deteriorar um negócio.

A análise efetuada neste estudo passou ainda pela relação que os Administradores ou Diretores têm com a documentação societária. Neste sentido analisou-se se é possível impor um comportamento ético por regulamento. Contudo, conclui-se que regra geral os bancos têm normas, regulamentos, códigos de ética que regem atividade, sendo que, no geral acredita-se, e bem quanto a nós, que não é possível impor um comportamento ético por regulamento, realçando que o comportamento ético deve estar na base da educação.

Através das entrevistas realizadas, procuramos compreender como é feita a seleção de novos investidores, em que concluímos que este contacto é feito a partir do conselho de Administração, se der o caso de falarmos de uma empresa de grande porte, sendo que as pequenas empresas o contrato é feito a partir de um balcão, assim se refere o entrevistado B.

Para a análise da estrutura de capital, partimos da definição de Procianoy & Caselani (1997) que interpreta estrutura de capital como sendo a composição das fontes de financiamento a longo prazo oriunda de capital de terceiros e de capital próprio. Contudo, através dos entrevistados e do relatório e contas das respetivas instituições, concluímos que os bancos estudados têm uma estrutura concentrada de capital, apenas o Banco de Portugal está fora desta análise por ser um banco supervisor.

Neste âmbito, investigou-se dentre os bancos estudados, qual é a posição de mercado que cada instituição detém. Concluímos que dentre os quatros bancos analisados dois afirmaram que têm uma posição sólida. Por outro lado, os restantes dois bancos, um funciona como supervisor (Banco de Portugal) e o Novo Banco por nascer da deliberação do BP, com a transferência de ativos do GBES para GNB, está a recuperar quota de mercado. O que se verificou foi que, o entrevistado B justificou esta posição afirmando que, vinte e tal por cento do mercado têm depósito e em crédito, em depósito está perto dos 30%, sendo que 7% mantém-se como depósito e 22% em crédito.

A este propósito procuramos perceber qual é a relação existente entre as boas práticas e a criação de valor. Esta análise foi possível a partir da clareza de pensamento de Gompers et al. (2003) que refere que existe uma relação entre boas práticas e a criação de valor. Conclui-se que, a criação de valor está intimamente ligada às boas prática, excluindo o entrevistado D que afirmou a questão não se aplicar na sua instituição, sendo que é um banco supervisiona e regula outras entidades bancárias, mesmo a nível de boas práticas.

2 Reflexões finais

A nível de investigação, ou seja, tomando como base de trabalho, quer a análise da evolução e debate internacionais nestas matérias, quer as conclusões sobre as práticas das instituições de crédito em Portugal, propomo-nos agora efetuar algumas reflexões finais em jeito de conclusão deste estudo.

Analisando o atual contexto social e económico, verifica-se uma elevada competitividade entre as instituições.

Além disso, os inúmeros escândalos financeiros ocorridos a nível internacional e nacional, tornam relevante realçar o debate em volta da temática da *corporate governance*, traduzindo em práticas que permitam assegurar se não o crescimento, pelo menos a continuidade das organizações.

Neste sentido, torna-se interessante alargar a investigação de modo a completá-la com uma pesquisa quantitativa que permita estudar a variável descritiva do tamanho dos Conselhos de Administração dos diversos bancos, onde seja possível avaliar o número mínimo e máximo dos membros dos que ocupam os Conselhos de Administração, assim como, a variável descritiva permita estudar a concentração de poder de voto.

Uma análise deste tipo deverá ser enquadrada, se possível, e apoiada por estudos estatísticos e de análise numérica.

Com efeito, procurámos, e a isso nos cingimos, a uma análise qualitativa do impacto da *corporate Governance* na criação de valor. Isto permitiu-nos concluir “o quê” mas não o “quanto”. Servimo-nos pois do ensejo para desejar que venha a ser levada a cabo tal análise complementar à nossa.

Uma das maiores dificuldades encontradas está relacionada com a pesquisa da literatura da *corporate Governance*. Talvez por ser um tema recente a nível do debate, em grande parte encontra-se dispersa em matérias relacionadas com Direito, Finanças e Gestão, existindo pouca literatura exposta que retrate a *corporate Governance* de forma global e transversal.

Sabemos que carecemos de ciência para um contributo abrangente, mas pelo menos confiamos humildemente que contribuímos para o debate da temática e sua discussão em palanque académico.

Geralmente, esta temática é encarada como fator de embaraço por parte de algumas entidades, e como tal, a sua análise cria algum constrangimento, isto deve-se essencialmente ao facto dos inúmeros escândalos, inibindo alguns Diretores de partilhar informações com os investigadores.

Esperamos ter contribuído para o debate transparente e despudorado sobre esta matéria, desejando que outros estudiosos se interessem pela mesma e a levem mais além.

Referências Bibliográficas

- Alchian, A. & Demsetz, H. (1973). The Tasks of Economic History. *The Journal of Economic History*, 33, 16-27.
- Almeida, A. P. (2011). *Sociedades Comercias: Valores Mobiliários e Mercados*. (6º Edição). Coimbra: Coimbra Editora.
- Andrade, S. M., Ficscher, A. L., & Stefano, S. R. (2011) Almeida, A. P. (2011). *Sociedades Comercias: Valores Mobiliários e Mercados*. (6º Edição). Coimbra: Coimbra Editora.
- Anastácio, M. P. G. (2010). *Legislação de Concorrência*. Coimbra: Coimbra Editora
- Athayde, A. (2009). *Curso De Direito Bancário*. (2º Edição). Coimbra: Coimbra Editora.
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. (5ª Edição). Lisboa: Edições 70, lda.
- Barreiros, F. (2010). *Responsabilidade Civil dos Administradores: Os Deveres Gerais e a Corporate Governance*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Baysinger, B. & Butler, H. (1995). Corporate Governance and the board of directors: Performance effects of change in board composition. *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. (1), 101-124.
- Berle, A. & Means, G. (1991). *The Modern Corporation and Private Property*. (4ª Edição). New Jersey: Editora Transaction.
- BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação: fundamentos, métodos e técnicas*. In: *Investigação qualitativa em educação*. Portugal: Porto Editora.
- Borges, A., Rodrigues, A., & Rodrigues, R. (2010), *Elementos de Contabilidade Geral*. Lisboa: Áreas Editoras, SA.
- Bhagat, S., & Black, B. (2002). The Non-Correlation Between Board Independence and Long Term Firm Performance - *Journal of Corporate Law*, 27ª Edição: Editora (Winter).
- Brandão, N. (2002). *Branqueamento de Capitais: O sistema Comunitário de prevenção*. Coimbra: Coimbra Editora.

- Breaaley, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2006). *Princípios de Finanças Empresárias*. (8ª Edição). Lisboa: McGraw-Hill.
- Breaaley, R. A., & Myers, S. C. (2004). *Princípios de Finanças Empresárias*. (5º Edição). Lisboa: McGraw-Hill.
- Brito, G. A. S. (2005). *Mensuração de Risco de Portfólio para Carteiras de Crédito a Empresas*. Pós-graduação em Ciências Contábeis. Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Contabilidade e Atuária. São Paulo, Brasil.
- Cabeleira, S. M. R. (2002). *A Organização Institucional da Supervisão Bancária no Sistema Europeu De Bancos Centrais*. Dissertação de Mestrado- Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Câmara, P., et al. (2011). *O Governo das Organizações*. Lisboa: Editora Almedina.
- Câmara, P., Neves, R. O., Figueiredo, A., Oliveira, A. F., & Gomes, F. J. (2008). *Código das sociedades comerciais e governo das sociedades*. Lisboa: Editora Almedina.
- Câmara, P. et al (2013). *A Governação de Sociedades Anónimas nos Sistemas Jurídicos Lusófonos*. Lisboa: Editora Almedina.
- Carvalho, P. V. (2009). *Fundamentos da Gestão de Crédito: Uma contribuição para o valor das organizações*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Cordeiro, A. M. (2001). *Manual de Direito Bancário*. (2ª Edição). Coimbra: Editora Almedina.
- Cordeiro, A. M. (2010). *Manual de Direito Bancário*. (4ª Edição). Coimbra: Editora Almedina.
- COSTA, A C. (2000). *A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão*. In: S. B. RODRIGUES & M. P. CUNHA (Orgs.), *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira* (pp. 284-305). São Paulo: Iglu.
- Davies, A. (2007). *Corporate Governance - Boas práticas de Governo das Sociedades*. Lisboa: Monitor - Projetos e Edições, lda.

- DAWES, J. (2000). Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal. *Australian Journal of Management*, 25 (2), 173-200.
- Deutsche Bank (2005). *Beyond the Numbers: Corporate Governance in Europe*. Mimeo.
- Dyck, A. & Zingales, L. (2004). Private benefits of control: An international comparison. *The Journal of Finance*. LIX (2), 537-600.
- Eiteman, D. K., Stonehill, A. I., & Moffett, M. H. (2002). *Administração Financeira Internacional*. (9ª Edição). Porto Alegre: Bookman.
- Esperança, J.P., Sousa, A., Soares, E., & Pereira, I. (2011). *Corporate Governance no espaço Lusófono*. Alfragide: Texto Editora, Lda.
- Fama, E. & Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. Vol. XXVI
- Ferreira, R. F. (1979). Auditores e Revisores Oficiais de Contas: Notas introdutórias para um Curso de Auditoria. *Revista de Contabilidade e Comercio*, 113-126.
- Figueiredo, I. P. (2008). *Administradores Independentes de Sociedades: No Contexto de Corporate Governance: como? Para que?* Dissertação de Mestrado Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Portugal.
- Franco, J. M. M., & Viçoso, Magda. (2011). *Cadernos do IPCG Sobre Corporate Governance: Boas Práticas dos Órgãos das Sociedades Cotadas*. Lisboa: Editora IPCG.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston, Pitman.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (1991). *The Effect of The Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance – Financial management*. (21ª Edition).
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. (2ª Edição). Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure, *Journal of financial Economics*.
- KANT, I. (1996). *Sobre a Pedagogia*. Tradução: FONTANELLA, F.C. Piracicaba: Unimep
- Kim, K. & Nofsinger, J. (1998). *Corporate Governance U.S.A.* (2ª Edição). Pearson Education Internacional.

- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1999). *The quality of government*, *Journal of Law, Economics and Organization* 15, 222-279.
- Lerner, R. (1966). Ownership and control in the 200 largest non-financial corporations, 1929-1963, *The American Economic Review* 16 (4), 781- 782.
- Magalhães, P. C. M. et. al. (2012). *O novo Direito Bancário*. Lisboa: Editora Almedina, S.A.
- Martins, A. S., Ramos, M. E., & Domingues, P. T. (2010). *Estudos de Direito das Sociedades*. (10ª Edição). Editora Almedina, S.A.
- Modigliani, F. & Miller, M. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment - Reply. *American Economic Review*. Sept.
- Monteiro, M. A., et al. (2014). *A emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Murphy, K. (1999). *Executive Compensation*, In *Handbook of Labor Economics*, Vol.3. Ashenfelter and D. Card, eds. Amsterdam: North Holland.
- Neto, A. (2007). *Código das sociedades Comerciais*. (4º Edição). Lisboa: Ediforum.
- OCDE - (2004). *OCDE Principles of Corporate Governance*. Paris: OCDE Publication.
- PERES, D. (1971). *História do Banco de Portugal: 1821-1846*. Lisboa.
- Pistor, K. & Xu, C. (2002). Law Enforcement under Incomplete Law: Theory and Evidence from Financial Market Regulation, Sticerd – *Theoretical Economics Paper Series* 442.
- Procianoy, J. L., & Caselani, C. N. (1997). A Emissão de Ações Como Fonte de Crescimento ou Redutora do Risco Financeiro. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 32, (nº3), 70-81.
- Philips, R. (1999). On Stakeholder Delimitation. *Business and Society*, Vol. 38(1): 32-34.
- Quaresma, A. M. L. (2007). *Modelos de Corporate Governance Sua influência no Alcance da Performance bolsista das Empresas*. Dissertação de Mestrado- Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal.
- Quaresma, A. M. L. (2011). *Modelos de corporate governance: Sua Influência na Gestão do Risco Consequente Desempenho Financeiro das Organizações*. Dissertação de Doutoramento- Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal.
- Quivy, Raymond. & Champennoudt, Lua. (2008). *Manual de investigação em ciências*

sócias. (5ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Rodrigues, J. (2009). *Corporate Governance: Retomar a Confiança Perdida*. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, J. (2008). *Corporate Governance: Uma introdução*. Lisboa: Edições Pedagogo.

Silva, A.S., Vitorino, A., Aves, C.F., Cunha, J.A., & Monteiro, M.A. (2006). *Livro Branco do Sobre Corporate Governance em Portugal*. Lisboa. Editora Gov.

Silva, J. G., Antas, L., Costa, M. S., Silveira, R. (2007). *Corporate Governance Reflexões I Comissão Jurídica: Os Administradores independentes das Sociedades Cotadas Portuguesas*. Lisboa. Editora Gov.

Shleifer, A. & Vishny, R. (1997), A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52, 737-783.

Vitols, S. (2005). *Strategien für Gewerkschaften in einem europäischen System der Corporate Governance*. Bruxelas: Instituto Europeu de Sindicatos.

Weimer, Jeroen, Pape, Joost C. (1990). A Taxonomy of Systems of Corporate Governance. *International Review*, vol. 7 (2), 152-166.

Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors, *Journal of Financial Economics*, 40, 185-212.

WEBGRAFIA

Andrade, S. M., Ficsher, A. L., & Stefano, S. R. (2011). *Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: Um Estudo a partir da Perceção dos Empregados das Organizações que Pretendem se Destacar pela Qualidade do Ambiente de Trabalho*. Pg 4. Acedido Abril 15, 2015, <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Confian%C3%A7a%20Organizacional%20e%20Interpessoal%20como%20uma%20Dimens%C3%A3o%20de%20Clima%20Organizacional%202011.pdf>

Barrias, A., et al. (2013). *Código Anotado & Comentados: Sociedades Comerciais*. Editora Ginocar Produções. Porto. Acedido em Abril do dia 3 de 2014, em https://books.google.pt/books?id=DurBAAAQBAJ&pg=PT486&dq=Org%C3%A3os+sociais+livro&hl=ptPT&sa=X&ei=g_84VcnPHcb1OMTKgIgD&ved=0CCQQ6AEwAQ#v=onepage&q=Org%C3%A3os%20sociais%20livro&f=false

Banco de Portugal. (2009). Regime Geral das instituições de crédito e sociedades financeiras. Pg 48. Acedido outubro 03, 2014, em http://www.bportugal.pt/ptPT/OBancoeoEurosistema/MissaoeFuncoes/Documents/RGICSF.pdf?Mobile=1&Source=%2FptPT%2FOBancoeoEurosistema%2FMissaoeFuncoes%2F_layouts%2Fmobile%2Fview.aspx%3FList%3D9f92d5e0-4c1c-4938-ae37-e31eb2eec22c%26View%3D4cbf7205-e6d4-4366-a7d440d6e4d4b5ae%26CurrentPage%3D1

CMVM – Recomendação de Corporate Governance – *Comissão do Mercado de Valore Mobiliários* (1999). Acedido em 28 de agosto de 2014, em <http://www.cmvm.pt/pt/Comunicados/Comunicados/Pages/19991028.aspx>

Guaraci Alves F. Silva, G. A., Santos, S. V. J. (n.d). O perfil do Administrador de Empresas Exigido pelo Mercado de Trabalho Em Tempos de Crise. Pag. 3. Acedido Abril 18, 2015, http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Perfil_Administrador_Mercado%20de%20Trabalho_Crise%5B1%5D_37.pdf.

PNUD (2014), Relatório de Desenvolvimento Humano de 2014, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Humano, acedido 28 de Abril de 2015, http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2014_pt_web.pdf

Transparency Internacional. (2009). Alternative to silence: *Whistleblowing protection in 10 European Contries*. European Commission. Acedido 3 de Junho de 2015, https://www.transparency.org/whatwedo/publication/alternative_to_silence_whistleblower_protection_in_10_european_countries

Portal do Banco BBVA

https://www.bbva.pt/estaticos/Relatorio-Contas-BBVA-Individual-2014_tcm1064524717.pdf Acedido a 18 de Maio de 2015;

Portal do Banco CGD

<https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-financeira/CGD/Relatorios-Contas/2014/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2014.pdf> Acedido a 20 de Abril de 2015;

Portal do Banco de Portugal
<http://www.bportugal.pt/ptPT/OBancoeoEurosistema/Esclarecimentospublicos/Paginas/infobes.aspx> Acedido a 20 Abril de 2015;

ANEXO 1 – PLANO DE ENTREVISTA

O PAPEL DA *CORPORATE GOVERNANCE* EM PORTUGAL NA RETOMA DA CONFIANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO

AVISO DE CONFIDENCIALIDADE

Este trabalho é de natureza confidencial e qualquer que seja a informação será protegida destina-se a uso exclusivo para a realização deste trabalho.

I – APRESENTAÇÃO

Objetivo: Conhecer o entrevistado.

II – A FORMAÇÃO ACADÉMICA

Objetivo: Entender qual o seu percurso académico e profissional e entender de que forma é que essa formação contribuiu para o cargo que hoje ocupa.

II.1 – Quais as suas habilitações académicas de base? Que outras formações possui? Que razões para as obter?

II.5 – Considera a formação como uma mais-valia? Se sim, de que forma?

II.3 – É professor Universitário? Se sim, em que instituições e áreas?

II.2 – Qual o seu percurso profissional? Por que razões ocorreram essas mudanças /se tiverem existido)?

II.4 – Qual o perfil académico típico de um administrador? Considera que se enquadra nesse perfil? Porquê?

III – A INFLUÊNCIA DA *CORPORATE GOVERNANCE* NA TOMADA DE DECISÕES

Objetivo: Compreender qual a influência da *Corporate Governance* nas decisões de investimentos, na prevenção de fraudes e a sua influência nas decisões organizacionais.

III.1 – Qual é a visão que tem relativamente à *Corporate Governance*?

III.2 – Os princípios do *Corporate Governance* são levados a sério?

III.3 – Diariamente na sua atividade tem em conta esses princípios, e quais tem em mente desde logo?

III.4 – Qual o modelo de governo adotado pela sociedade em causa? Porquê esse e não outro?

III.5 – Poderá identificar quais os intervenientes no processo de decisão?

III.6 – Porquê esses, e que outros papéis desempenham na banca?

III.7 – Tem autonomia na decisão investimento e na prevenção de fraudes? Se não, quem tem?

III.8 – Quais os principais riscos inerentes à sua atividade, o que se pode fazer para evitá-los?
Existe uma lista de riscos?

IV – O PROCESSO DE DECISÃO E PREVENÇÃO DE FRAUDES

Objetivo: Perceber o procedimento de tomada de decisão na banca especificamente na área financeira. Apreender a evolução dos processos na banca e saber porquê e quais os aspetos que mudaram.

IV.1 – Poderá explicar com que bases as decisões são tomadas, qual é o seu procedimento?

IV.2 – Os administradores têm a consciência de que a sua atividade vai influenciar a situação de milhares de pessoas?

V.10 – Está consciente dos riscos pessoais ou profissionais que poderá implicar o sucesso da organização?

IV.4 – Está familiarizado com a documentação societária mais relevante da sociedade da sociedade, matéria de *Corporate Governance* (estatutos e regulamentos internos)?

V.2– Qual é a relação que tem com a documentação societária, em matéria de *Corporate Governance* (código de ética, regulamento de *Whistleblowing* social?)

IV.3 – Qual é o processo de nomeação do conselho de administração?

IV.5 – Qual é o processo de nomeação do Conselho Fiscal?

NOVO: ... e a ética

IV.6 – Em toda a sua atividade põe os interesses dos *Stakeholders* à frente dos seus?

IV.7 – Pode-se impor um comportamento ético por regulamento?

IV.8 – No sentido de otimizar a resolução de um problema ou de uma situação que exija uma decisão, poderá basear-se num exemplo que demonstre todos os procedimentos que levam à decisão final?

V.3 – Está confortável com a imagem da sociedade junto ao público?

IV.10 – Numa situação nova, procuram a respetiva solução baseando-se nas normas de boas condutas?

V – NOVOS INVESTIDORES E/OU CLIENTES

Objetivo: Compreender como é efetuada a procura de novos investidores ou clientes e quais as variáveis relevantes na escolha dos mesmos. Perceber de que forma o *Corporate Governance* influencia na decisão de novos investidores.

V.1 – Quais as variáveis relevantes na escolha de um investidor? É levado em conta a origem do capital?

IV.9 – No seu banco, sente que as práticas da *Corporate Governance* têm trazido novos depositantes e investidores?

V.4 – Será que as partes interessadas (*Stakeholders*) desempenham um papel relevante na aplicabilidade das boas práticas e no aumento da confiança?

V.5 – Como está constituída a estrutura de capital da sociedade?

V.6 – A sociedade tem uma posição de mercado sólida e estável?

V.8 – A instituição tem potencial e capacidade para estabelecer um rumo próprio, ou está dependente de terceiros ou fatores externos para determinar a sua atuação?

V.9 – A diversificação da atividade bancária tem melhorado o desempenho?

V.11 – Sabe se, de alguma forma, a atual situação da sociedade está dependente de um número reduzido de investidores/clientes importantes?

V.12 – No seu ponto de vista, quais foram os fatores que levaram a quebra de confiança no sector da Banca?

V.13 – Com o rescaldo da crise financeira iniciada em 2007, houve perdas financeiras?

V.14 – Qual é a relação existente entre as boas práticas e a criação de valor?

V.15 – Existe uma política no sentido de atrair novos investidores? Pode caracterizá-la? Tem dado resultados positivos? Pode exemplificar?

ANEXO 2 – ANÁLISE DE CONTEÚDO

Bloco	Categoria	Subcategoria	Indicadores	Observações
I Formação	Nível Académico	Licenciados	Licencie-me em Direito na Universidade Nova de Lisboa. Entrevistado A.	Todos os entrevistados são formados, contudo o entrevistado A e o C tem a mesma formação em Direito. Sendo que o entrevistado B apesar de ser licenciado adicionou a sua formação com o curso de Direção Bancaria e o entrevistado C com duas Pós-Graduações. Contudo o entrevistado D estendeu a sua formação com dois Mestrados, e a parte académica do Doutoramento.
		Licenciado e Pós-Graduado	Licenciado em Economia e um curso de Direção Bancaria pela universidade Católica em parceria com o Instituto superior de Gestão Bancaria. Entrevistado B Licenciatura em Direito, e Pós-Graduação em Direito Comunitário, Direito do Notariado e Direito Fiscal. Entrevistado C.	
		Mestrado e Doutoramento	Sou licenciada em Economia, tenho Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial e parte escolar do Doutoramento em Gestão. Entrevistado D.	

		<p>Formação como mais-valia</p>	<p>“Claro que sim, pois a formação é constante procura de conhecimento”</p> <p>Entrevistado A.</p> <p>“Em matéria da compliance é crucial, aqui há sempre uma certa corrida, que podemos chamar caça aos bandidos, normalmente por regra andam sempre um passo afrente dos polícias, e se não houver uma formação continua as entidades arriscam-se dentro de um prazo relativamente muito curto estarem desatualizadas, face aos novos métodos de burlas, lavagem de dinheiro, branqueamentos de capitais, de maneira que a formação é importante”.</p> <p>Entrevistado B.</p> <p>“Com certeza! Num mundo profissional (e não só) cada vez mais exigente a formação revela-se um instrumento imprescindível para adquirirmos novos conhecimentos e mantermo-nos atualizados. A educação/formação é uma arma contra a pobreza, a discriminação, a guerra e um</p>	<p>O entrevistado A mostrou uma postura passiva no que se refere a formação, e apesar de tal, reforçou que pretende aumentar o seu nível de formação.</p> <p>O entrevistado B, tem mais experiência revelou uma postura bastante positiva no que diz respeito a formação, como meio de combater crimes financeiros.</p> <p>Da mesma forma, o entrevistado C mostrou uma atitude positiva a nível de formação, tanto como para ela como para a organização em geral, salientado como uma ferramenta para adquirir conhecimento e uma arma para combater as desigualdades, contudo evidenciou que no futuro tem o desejo de adquirir mais formação.</p> <p>Contudo o entrevistado D, apresentou uma postura bastante convincente</p>
--	--	--	---	--

			<p>grande contributo para a paz”.</p> <p>Entrevistado C.</p> <p>“Sim, com a formação aprende-se a estudar e a trabalhar os assuntos de uma forma mais organizada”.</p> <p>Entrevistado D.</p>	relativamente ao ensino.
		Docente Universitário	<p>“Não”.</p> <p>Entrevistado A</p> <p>“Não”.</p> <p>Entrevistado C</p> <p>“Não, mas trabalhei vários anos como formador Bancário da Caixa Geral de Depósito, mas foi uma formação específica do banco”.</p> <p>Entrevistado B</p> <p>“Já fui, nas áreas de economia, gestão e matemática, na Universidade Lusófona, mas neste momento já não sou”.</p> <p>Entrevistado D.</p>	<p>Todos os entrevistados com exceção do entrevistado D, afirmaram que nunca tiveram experiência como professores universitários. Já o entrevistado B, apesar de não ter tido tal experiência como professor universitário, afirmou que trabalhou como formador no banco, sendo que o entrevistado D afirmou já ter lecionado em diversas cadeiras na Universidade Lusófona e que por motivos pessoais e profissionais deixou de exercer essa atividade.</p>

		Percurso profissional	<p>“O percurso profissional foi feito integralmente na banca, ou seja no sector financeiro desde a saída da faculdade”.</p> <p>Entrevistado A.</p> <p>“Trabalhei em diversos lugares, mas na prática fiz o meu percurso profissional na Caixa Geral de Deposito, dentro da caixa trabalhei em diversos departamento a partir de 2005 comecei a desempenhar funções na área de Mercados Financeiros, mas dentro do mercado financeiro tinha o teoro da compliance, interiormente da caixa não difere muito em cada uma destas áreas, existe um departamento ligado a área da compliance, digamos os braços da compliance é são responsável pelo cumprimento instruções dentro deste departamento”.</p> <p>Entrevistado B</p> <p>“O meu percurso profissional tem sido, essencialmente, na atividade bancária. Infelizmente ali não me tem sido proporcionada</p>	<p>De certa forma estamos perante vários profissionais com uma vasta experiencia na banca, mais propriamente na área da compliance, sendo que entrevistado B, estar preste a entrar na reforma tem muitos anos de experiencia, não somente na banca, contudo grande parte do seu percurso profissional fê-lo na Caixa Geral em diversos departamentos do banco, nomeadamente na área dos mercados financeiros, da compliance. Todavia, o entrevistado A, salientou que fez todo o seu percurso na banca desde a saída da faculdade. Da mesma forma o entrevistado C, afirmou que o seu percurso profissional foi feito integralmente na banca, demonstrando um sinal de insatisfação pelo facto de não lhe possibilitar alcançar os seus anseios.</p>
--	--	------------------------------	---	---

			<p>grande mobilidade, pelo que iniciei funções no crédito à habitação, onde estive 12 anos, e mais recentemente, sob minha iniciativa, e em sede de recrutamento interno integrei o departamento fiscal do banco (área direito fiscal), onde estou desde 2006”.</p> <p>Entrevistado C</p> <p>“O meu percurso profissional iniciou-se na banca, passando por diversos sectores, em 2006 fui convidada para exercer funções no Banco de Portugal como técnica superior na área Financeira”.</p> <p>Entrevistado D</p>	<p>Contudo, o entrevistado D teve um percurso profissional na atividade bancaria e como professor universitária, atualmente desempenha funções no banco de Portugal.</p>
		Perfil Académico	<p>“Não lhe sei dizer o perfil académico típico de um administrador. Aliás creio não existir um perfil pré-concebido para se ser administrador, se assim fosse seria possível dizer, qual é o administrador perfeito algo que sabemos não existir apenas a realidade e prática podem confirmar a sensibilidade e adequação ao cargo”.</p> <p>Entrevistado A.</p>	<p>Os entrevistados A, B e D defendem a mesma questão, argumentando que não existe um perfil adequado para se ser administrador, sendo que não existe um modelo ideal de administrador, o entrevistado A, afirmou que dependerá da sensibilidade e adaptação ao cargo. Contudo, o entrevistado C, presume</p>

			<p>“Creio que têm que ter formação em gestão/economia e depois várias formações específicas noutras áreas. Não me enquadro! Aprecio mais o trabalho técnico do que de coordenação/gestão”.</p> <p>Entrevistado C.</p> <p>“Posso dizer que não sou defensor de que para ser administrador seja necessário ser licenciado, ao longo da minha vida deparei-me com muitos bons administradores que não eram licenciados, eram pessoas que tinham o ensino medio mas eram bons administradores, mas um individuo com escolaridade média, que seja responsável e com motivação, pode realmente ser um bom administrador”.</p> <p>Entrevistado B.</p> <p>“O perfil académico de um administrador é indiferente, desde que exista. As competências de gestão são de outro nível”.</p> <p>Entrevistado D.</p>	<p>que é necessário ter uma formação superior nas áreas das ciências administrativas e formações específica dentro da atividade que exerce. Sendo que o entrevistado D afirma que as competências da Gestão são de outro nível.</p>
--	--	--	--	---

<p>III – A INFLUÊNCIA DA <i>CORPORATE GOVERNANCE</i> NA TOMADA DE DECISÕES</p>	<p>Análise e Aplicabilidade da Corporate Governance</p>	<p>Visão da Corporate Governance</p>	<p>“A Corporate Governance consiste no conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que visam regular a maneira como uma empresa é gerida, administrada e até controlada. A corporate governante consiste precisamente, na criação de mecanismo tendentes à minimização da assimetria de informação existente entre a gestão e os detentores da propriedade ou de interesses relevantes”.</p> <p>Entrevistado A</p> <p>“Relativamente ao Corporate Governance é diferente da Compliance, podemos dizer que é mais ampla do que a compliance, consiste num conjunto de regras culturas que cada instituição pode estabelecer para atuarem em conformidade com as regras e os jogos existentes. Dentro da Caixa sempre houve uma responsabilidade muito acentuada relativamente ao coporate governance pelo facto sermos uma instituição do estado.</p>	<p>Segundo (Gomez, 2001) citado por (Esperança et al. 2011) o Corporate Governance, em sentido amplo, é o conjunto de mecanismos e práticas institucionais da empresa, que permitem legitimar as funções de autoridade exercida diretamente pelos gestores e delegadas através da hierarquia. De modo geral os entrevistados demonstraram que possuem conhecimento sobre esta temática que é a Corporate Governance. Sendo que o entrevistado B e A, por terem desempenhado funções na área da Compliance têm uma visão ampla sobre o tema, relativamente ao entrevistado C e D deram uma resposta muito curta e objetiva, sendo que D, afirma que a corporate governance permite a tomada de</p>
---	--	---	--	---

			<p>Entrevista B.</p> <p>“Muito importante, e cada vez mais imprescindível”.</p> <p>Entrevista C.</p>	decisões.
		Princípios da Corporate governance	<p>“Em termos globais o balanço é extremamente negativo infelizmente, como comprovam os últimos anos e os constantes escândalos ocorridos no sistema financeiro mundial”.</p> <p>Entrevistado A</p> <p>“Sim claro, de alguma forma os bancos cumprem mais as regras e normas existentes, o que não quer dizer que cumpra a 100%”.</p> <p>Entrevistado B.</p> <p>“Quero acreditar que sim”.</p> <p>Entrevistado C</p> <p>“Evidente que sim até porque o banco de Portugal é a entidade que supervisiona outras instituições financeira, tem que servir como exemplo”.Entrevistado D</p>	<p>O entrevistado A fundamentou a sua opinião num sentido global e não se limitando em acontecimentos nacionais, mencionando algumas fraudes internacionais, já o entrevistado B, procurou responder a questão baseando-se em acontecimentos ocorridos dentro do mercado português. O entrevistado C, com uma certa ironia expressou-se, espera acreditar que sim. Segundo o entrevistado D, alude que pelo facto do banco de Portugal ser a entidade que supervisiona outras entidades com a mesma finalidade, tem que ser o exemplo de boas práticas.</p>

		<p>Importância para a atividade diária</p>	<p>“No dia-a-dia procuro garantir ao máximo adesão dos principais autores da nossa organização, aos códigos de condutas pré-acordados. Procuro utilizar todos os mecanismos ao meu alcance para reduzir ou possível eliminar os conflitos de interesse e quaisquer quebras de confiança e o dever fiduciário”.</p> <p>Entrevistado A.</p> <p>“Há uma preocupação grande em estabelecer estas normas e regulamentos tendo em conta as finalidades, existe um departamento de Compliance”.</p> <p>Entrevistado B.</p> <p>“O meu exercício de funções não tem grande ligação ou implicações a esse nível, mas frequentemente recebemos formação nessa área e somos alertados para a sua importância”.</p> <p>Entrevistado C.</p> <p>Sim. Entrevistado D.</p>	<p>A importância da <i>Corporate Governance</i> é procurar a eficiência na utilização dos recursos, sob um modelo de criação e de repartição de valor para a organização (Charreaux, 2003 b). De modo geral os entrevistados acreditam que as práticas da corporate governance devem ser aplicadas no dia-a-dia, o entrevistado A salientou que procura utilizar todos os mecanismos para reduzir os conflitos de interesse. O entrevistado B, demonstrou alguma preocupação no que diz respeito aplicabilidade das normas, com alguma confiança de que o seu banco dispõe de um departamento que esta encarregue desta situação. Contudo, o entrevistado C, reforçou que recebem formações constantes nessa área.</p>
--	--	---	---	--

		<p>Modelo adotado</p> <p>Modelo Clássico ou latino. A instituição de crédito em causa tem uma origem latina, pelo que presumo ser esta a razão.</p> <p>Entrevistado A</p> <p>O modelo de corporate governance que a caixa adota é que permite agir em conformidade com as leis e os regulamentos, depois tem um conselho de administração que tem um conjunto de serviços e um conjunto de agência e de departamento (Não tem propriamente uma área específica de corporate governance). Houve anos que a caixa geral adotou o modelo Dualista, por exemplo em que havia um presidente do conselho de administração e um administrador executivo, mas este modelo não teve sucesso.</p> <p>Entrevistado B.</p> <p>Sociedade Anonima. Desconheço a razão desta opção, mas parece-me ser a mais consentânea com a atividade que exerce.</p>	<p>Para (Weimer & Pape, 1999) Um modelo de corporate governance é definido por menção a um quadro conceptual específico de um país, com os fatores culturais a modelarem os padrões de referência das partes interessadas e a influenciar a tomada de decisão.</p> <p>De acordo com os entrevistados os modelos adotados pelos respetivos bancos variam consoante as suas necessidades de investimentos, assim, como a cultura dos pais, o entrevistado A, afirmou que modelo que mas se aproxima aos seus princípios é o latino. Já o entrevistado B, evidenciou que a caixa procura implementar modelos que vai de acordo com os seus regulamentos, realçou ainda que no passado adotaram um modelo Dualista.</p>
--	--	--	---

			Entrevistado C. É um modelo centralizado de Corporate Governance, sendo uma opção da administração. Entrevistado D.	
		Intervenientes no processo de decisão	Os intervenientes no processo de decisão são como não podia deixar de ser dos sócios em primeiro lugar e o conselho de administração que tem por função executar a vontade destes e prosseguir os seus interesses. Entrevistado A. Conselho de Administração. Entrevistado C Administradores e Diretores de Departamento. Entrevistado D.	O entrevistado A, afirmou que o processo de decisão cabe aos sócios e o conselho de administração apenas executa aquilo que foi a vontade dos sócios. Já o entrevistado C, afirmou que é da responsabilidade do conselho de administração, sendo que os entrevistados D, afirmou que cabe essa responsabilidade aos administradores e os Diretores.
		Risco inerentes a atividades	Os nossos códigos de condutas visam fazer face aos riscos e nessa medida podemos dizer que contem um elenco de riscos embora seja impossível prever todos os riscos, mas	Moreau (2003) citado por Carvalho, P. V (2009) afirma que um risco empresarial pode ser definido como ameaça de um acontecimento, uma

			<p>procuramos estar atentos a eles e a antecipa-los de forma preventiva.</p> <p>Entrevistado A</p> <p>No conjunto da sua atividade a caixa esta exposta há múltiplos riscos, tal consta no próprio relatório e contas desde o chamado Risco de liquidez, o risco de incumprimento do crédito, portanto se começar haver aquilo que chamamos de uma economia má, como aconteceu nos últimos anos, o credito mal parado aumentou substancialmente, não há reembolso não há pagamentos de juros, existem também os chamados riscos físicos, esses riscos constituem um problema bem ponderado porque lisboa esta numa falha sísmica já houve um terramoto em 1775, e os estudos de probabilidade diz que a cada momento pode haver um segundo terramoto, de maneira que pode ser catastrófico para as empresas possivelmente verão as suas cedes destruídas. Todavia, a caixa para melhor prevenir este risco, tem grande parte dos</p>	<p>ação ou inação afetar a capacidade de a empresa atingir os seus objetivos estratégicos e comprometer a criação de valor.</p> <p>Segundo o entrevistado A, os códigos de deontologia visam atenuar os riscos existentes, assim como permite criar uma lista de risco com o fim de antecipa-los e poder prevenir.</p> <p>Contudo o entrevistado B, afirma que a Caixa esta exposta múltiplos riscos, que estão descritos no relatório e contas, realçou o risco de incumprimento de crédito, que por sua vez pode originar aquilo que chamamos de uma economia má. Todavia, procurou realçar um dos riscos menos comentado, riscos físicos, que instituem um enigma para a organização, por ser um risco de caris natural e a qualquer momento a</p>
--	--	--	--	---

			<p>chamados backup de operações situados em alguns distritos como Évora, por exemplo em Évora existe uma sala de mercado financeiro se houver um terramoto em Lisboa que impeça a caixa de funcionar normalmente dia seguinte já estamos prontos para poder obter financiamento internacional, este é um risco muito remoto. De maneira que os principais riscos são os riscos de liquidez e o risco de comprimento.</p> <p>Entrevistado B.</p> <p>Não aplicável às minhas funções.</p> <p>Entrevistado C</p> <p>Riscos operacionais, riscos de fuga de informação. Sim, existe um departamento de risco que se preocupa com as tipologias.</p> <p>Entrevistado D.</p>	<p>organização pode deparar-se com uma situação desse género, segundo o entrevistado a caixa esta preparada para lidar com este tipo de risco. Já o entrevistado C, afirmou que tem pouca autonomia nesta matéria, sendo que não dispõe de muita informação limitou-se afirmar que não é aplicáveis as suas funções. O entrevistado D, assegurou que existe uma série de riscos, sendo que o risco de fuga de informação por ser um banco que supervisiona outras entidades bancárias.</p>
PROCESSO DE DECISÕES E PREVENÇÃO DE FRAUDES	Tomada de decisões na banca na área financeira	Procedimento da tomada de decisão	<p>No meu cargo não. A decisão de investimentos cabe aos sócios e a prevenção de fraudes essencialmente ao conselho fiscal, mas nesse</p>	<p>O entrevistado A declarou que cabe aos sócios a tomada de decisão de investimento, como na área fiscal</p>

			<p>particular também possuo um importante papel como referi anteriormente dado que exerço as minhas funções.</p> <p>Entrevistado A.</p> <p>Desconheço</p> <p>Entrevistado C.</p> <p>Todas as decisões têm por base pareceres técnicos que são avaliados e propostos superiormente.</p> <p>Entrevistado D.</p>	<p>cabe aos Conselho fiscal, afirmando que também participa na tomada de decisão na vertente fiscal, por desempenhar funções no departamento da Compliance.</p> <p>O entrevistado D, declarou que as decisões passam por uma equipa técnica que avalia e por sua vez a decisão final esta encarregue da hierarquia superior.</p> <p>Para Freeman (1984), Stakeholder</p>
		A Influência da atividade nos Stakholders	<p>Tem que ter essa noção porque é a realidade. É de facto uma grande responsabilidade.</p> <p>Entrevistado A</p> <p>Não aplicável</p> <p>Entrevistado B</p> <p>Deveriam ter, mas atentos os mais recentes acontecimentos, ficou provado que não.</p> <p>Entrevistado C</p>	<p>designa qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização.</p> <p>Segundo o entrevistado A, afirma que é evidente, e tem que se ter o sentido de responsabilidade, já o entrevistado B, diz que não é aplicável na sua função, sendo que o entrevistado C, afirma que não influencia e que as</p>

			<p>Dependendo do tipo de decisão, sim.</p> <p>Entrevistado D.</p>	<p>organizações deviam ter esta noção.</p> <p>O entrevistado D, diz depender apenas do tipo de decisão.</p>
		<p>Processo de nomeação do conselho de administração</p>	<p>Essa é uma decisão que cabe aos sócios em assembleia geral.</p> <p>Entrevistado A.</p> <p>O conselho de Administração é nomeado pela Assembleia Geral, e esta tem um único acionista que é o Estado.</p> <p>Entrevistado B</p> <p>Creio que por votação e decisão dos acionistas.</p> <p>Entrevistado C.</p> <p>Escolha do Ministério das Finanças.</p> <p>Entrevistado D</p> <p>Sim, perfeitamente é uma das minhas obrigações.</p> <p>Entrevistado A.</p>	<p>Segundo o artigo 441º do código das Sociedades Comercias compete ao conselho de geral e de supervisão, nomear e destituir e os administradores se tal competência não for atribuída nos estatutos à assembleia geral. O entrevistado A e C afirmaram que a decisão da nomeação dos órgãos socais é da responsabilidade dos sócios, pelo facto de serem bancos Privados, já os entrevistados B e D afirmaram que cabe Assembleia Geral eleger os órgãos socais, sendo que Assembleia Geral tem um único acionista que é o estado, por serem bancos Públicos.</p> <p>O entrevistado A, por desempenhar</p>

		Documentação Societária.	<p>Apenas com o código de ética que é facultado aos trabalhadores.</p> <p>Entrevistado C</p> <p>Sim, alguma.</p> <p>Entrevistado D</p>	<p>funções na área da compliance, afirma que esta perfeitamente a vontade com a documentação societária, reforçando dizendo que é uma das suas obrigações. Contudo o entrevistado C, informa que lida com a documentação societária com os códigos que lhe é facultado. O entrevistado D diz lida com apenas alguma.</p>
		Pode-se impor um comportamento ético por regulamento?	<p>Evidentemente que não. Um comportamento ético é algo que tem que ser criado de base, com formação não só académica mas também cívica. Os regulamentos por si só são insuficientes assim como as leis penais são insuficientes para evitar por si só a prática de ilícitos criminais.</p> <p>Entrevistado A.</p> <p>Digamos os regulamentos éticos sugestíveis podem vir a provocar algum cumprimento, porque uma pessoa não pode ser punida por ato</p>	<p>O entrevistado A afirma que não se pode impor um comportamento ético por regulamento, justificando a sua afirmação com base de que só com as leis não é suficiente para evitar crimes. Já o entrevistado B defende a ideia de que os regulamentos éticos apenas pode provocar algum cumprimento, pelo facto de não se poder punir uma ação que pela qual não foi regulamentada. O</p>

			<p>que não foi regulamentado.</p> <p>Entrevistado B.</p> <p>Sim, mas deveria ser através de formação de base. Entrevistado C.</p> <p>Sim, mas pode não resultar.</p> <p>Entrevistado D.</p>	<p>entrevistado C partilha a mesma opinião que o entrevistado A. O entrevistado D acredita que sim, mas existe o risco de não resultar.</p>
V – NOVOS INVESTIDORES E/OU CLIENTES	A influência da Corporate Governance na decisão de novos investidores	Critérios de seleção	<p>Um investidor pensa sobretudo na relação risco-benefício. A origem do capital é importante, mesmo para um investidor sedento de ganhos, porque não pode valer tudo.</p> <p>Entrevistado A.</p> <p>Não é muito fácil dar-lhe uma resposta concisa, porque o sistema bancário esta muito segmentado, e por tanto é muito diferente os segmentos das grandes empresas e os segmentos dos particulares, existe uma diversidade de respostas como forme os segmentos da empresa em que estivermos a falar. Quando estamos a falar das grandes empresas eles contactam</p>	<p>Para Figueiredo, I. P. (2008) A forma como a sociedade é gerida, se possui uma boa ou má gestão, se a fiscalização é eficaz e se tudo isto produz bons resultados são elementos que irão transmitir segurança aos investidores. O entrevistado A, tem uma experiencia bastante vasta na área da banca onde passou por diversos departamentos, neste momento esta exerce funções na área da Compliance, realçou a perceção de que um investidor pensa sobretudo na</p>

			<p>diretamente ao conselho de administração, quando se trata de uma pequena ou media empresa o contacto é feito pelo balcão.</p> <p>Entrevistado B.</p> <p>Sim, claro!</p> <p>Entrevistado C</p> <p>Não aplicável</p> <p>Entrevistado D.</p>	<p>relação risco-benefício e a origem do capital, reforçando a ideia de que não pode valer tudo. Todavia, o entrevistado B, partilha da opinião que o banco esta de tal maneira segmentado que é difícil dar uma resposta concisa, sendo que se falarmos de grandes empresas tende a contactar o conselho de administração e uma pequena empresa o contacto é feito a nível do banco.</p>
		O papel dos Stakeholders	<p>Essa é uma resposta que tenho dificuldade em lhe dar ao certo, não sei exatamente não sei qual é a relação que o Governo tem com Administração, o principal stakeholders é o Governo que é o acionista, os outros stakeholders são os empregados, este tipo de relação tem muitas vezes a ver com o feitio e personalidade da pessoa.</p> <p>Entrevistado B</p>	<p>Uma vez que já define a questão em causa, mas Para Phipilips (1999) a definição de Freeman (1984) não é precisa. Confunde duas classes diferentes de partes interessadas, as quais exigem uma questão diferenciada: aquelas que podem afetar a organização e aquelas que são afetadas pela organização. Sendo que o entrevistado B afirma que é uma</p>

			<p>Claro que sim.</p> <p>Entrevistado C</p> <p>Não aplicável</p> <p>Entrevistado D</p>	<p>questão que tem certa dificuldade em responder, o governo é o principal stakeholders, uma vez é o acionista, realçando que existem outros diferentes stakeholders, nomeadamente os empregados entre outros, dependente da relação e do tipo de personalidade da pessoa. Já o entrevistado C apenas afirmou crendo que sim, e por outro lado o entrevistado D afirmou que não se aplica.</p>
		Estrutura de capital	<p>É uma estrutura muito concentrada, sem grande dispersão.</p> <p>Entrevistado A.</p> <p>É constituída pelo estado.</p> <p>Entrevistado B</p> <p>Sociedade por quotas.</p> <p>Entrevistado C</p> <p>Não aplicável</p>	<p>Modigliani & Miller (1958) partem do princípio de que os acionistas são os detentores da empresa e têm como objetivo maximizar a sua riqueza através da maximização do valor de mercado do mesmo. Dentro deste contexto procurei diante dos entrevistados qual a estrutura de capital, sendo que o entrevistado A</p>

			Entrevistado D	assegura que a instituição tem uma estrutura concentrada de capital, sem grande dispersão, já o entrevistado B, afirma que a estrutura de capital é constituída pelo estado, por ser um banco estatal. Contudo o entrevistado C com alguma incerteza disse ser uma sociedade por quota. O entrevistado D, afirmou dizendo não é aplicável.
		Posição de mercado	<p>A posição de mercado é sólida e estável, embora o mercado financeiro flutue muito, como se sabe.</p> <p>Entrevistado A.</p> <p>Sim, vinte e tal por cento do mercado ter em depósito e em crédito, portanto, em depósito esta perto dos 30%, em que 7% esta em depósito e 22% em crédito.</p> <p>Entrevistado B</p> <p>Não, mas parece estar a recuperar quota de mercado.</p>	O entrevistado A e B afirmam que as instituições pela qual desempenham funções têm uma posição sólida, sabendo que o entrevistado A, realça o facto de o mercado flutuar, já o entrevistado B, que tem muitos anos de experiência bancária, reforçou a ideia de que a caixa é um banco seguro por estar ao serviço do Estado, reforçando a ideia de que banco tem atraído novos depositantes. O

			Entrevistado C. Não aplicável Entrevistado D	entrevistado C afirma que a sociedade perdeu alguma afirmação no mercado, garantindo que esta a recuperar esta quota de mercado. Todavia o entrevistado D diz que não é aplicável.
		Capacidade da Instituição em definir um rumo Próprio	Ninguém age sozinho e ninguém é indiferente aos fatores externos macroeconómicos e governamentais. Ninguém. Entrevistado A. No meu entender acho que, quer a caixa, quer outros bancos estão muito dependente de fatores externos, basta olharmos para os últimos anos que é visível. Entrevistado B Neste momento está também dependente de fatores externos, mas acredito que tem potencial e capacidade para recuperar a quota de mercado que tinha, e sobretudo a credibilidade que	Os entrevistados A e B considera que em termos gerais todas instituições dependem de fatores externos. Relativamente ao entrevistado C este considerou que a instituição depende de fatores externos, salientou que acredita que virá recuperar esta credibilidade. O entrevistado D afirmou que instituição está dependente de orientações por parte da Administração.

			<p>detinha.</p> <p>Entrevistado C</p> <p>Sim, está dependente de orientações.</p> <p>Entrevistado D</p>	
		<p>A diversificação da atividade bancária tem melhorado o desempenho?</p>	<p>Sem dúvida, porque aumenta a diversidade dos serviços prestados e diversifica o risco da própria atividade financeira.</p> <p>Entrevistado A.</p> <p>Tenho a ideia que sim, de modo que a existência de vários bancos com políticas muito agressivas, no caso da caixa teve que modernizar-se para não perder clientes quota de mercado.</p> <p>Entrevistado B</p> <p>Creio que sim.</p> <p>Entrevistado C</p> <p>Não aplicável</p> <p>Entrevistado D</p>	<p>O entrevistado A e B consideram que sim, sendo que o A afirma que além de aumentar a diversidade dos serviços também diversifica os riscos, por outro lado o entrevistado B defende que existência de vários bancos com políticas agressivas tem incentivado na caso da caixa a modernizar-se para não perder clientes (quota de mercado). O entrevistado D afirmou que não é aplicável para o seu banco.</p>

		Relação entre boas práticas e criação de valor	<p>Considerando o PIB bancário devia resultar de boas práticas que são aplicadas no dia-a-dia, estou convencido que em geral isso acontece no caso da Caixa.</p> <p>Entrevistado B.</p> <p>Diria que uma é a face da outra.</p> <p>Entrevistado C</p> <p>Não aplicável. Entrevistado D</p>	<p>O entrevistado B, partilha da opinião de que o PIB bancário que a caixa detém, representa as boas práticas que a instituição segue, garantindo a confiança dos seus depositantes, e por outro lado o entrevistado C afirma que uma é a face de outra, sendo que o entrevistado D afirma que no seu banco não se aplica esta questão.</p>
		Fatores que levaram a quebra da confiança	<p>Foram vários, os escândalos sucessivos levaram a essa quebra da confiança.</p> <p>Entrevistado A.</p> <p>Eu não diria que há uma perca na confiança no sector bancário, mas sim uma perca de confiança geral na sociedade, isso deu-se inclusive, apesar da crise mas recente, no final do ano de 2014 os depósitos globais no sistema tinha aumentado relativamente ao final de 2013, isto é sinal de que se as pessoas estivessem a perder confiança não investiam os seus depósitos.</p>	<p>Para Capet (1998) citado por Rodrigues (2009) define a confiança como um sentimento de esperança oposto à de desconfiança ou suspeita medo de ser enganado. Também podemos distingui-la da verdade (conformidade entre uma ideia e um objeto), enquanto esperança (racional ou não) numa pessoa ou numa coisa. Dentro desta ordem de ideia procurei diante dos entrevistado saber os fatores que levaram essa quebra,</p>

			Entrevistado B.	<p>sendo que o entrevistado A afirmou que foram diversos escândalos mundiais, o entrevistado B acredita que não houve uma perda de confiança apenas no setor bancário, mas na sociedade em geral, afirmando que nos últimos anos houve um aumento relativo dos depósitos bancários, já o entrevistado C acredita que houve uma desregulação do mercado que levou essa quebra, por outro lado entrevistado D que desempenha funções no banco de Portugal que supervisiona as entidades financeiras, afirma que surgiu problemas em certas instituições, que levou esta quebra de confiança.</p>
--	--	--	-----------------	--